جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية

إعداد الطالب
خالد عابد جاد الله حمد

إشراف
الدكتور محمد أمين القضاة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجـــة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2009م

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبة أجمعين .

إلى روح والدي يرحمه الله .

إلى أغلى موجود على الوجود ، إلى نبع الحنان وبر الأمان . الوالدة أمـد الله بعمرها .

إلى أخواني وأخواتي وفقهم الله لما يحبه ويرضاه .

خالد عابد حمد

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور "محمد أمين" القضاه الذي أشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره، وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي ، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

والشكر موصول كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأتقدم كذلك بجزيل الشكر للأستاذ غالب الطراونه، والأستاذ صالح أحمد البلوي ، والأستاذ هاني عبدالله البلوي، والأستاذ عبد الرحمن ناصر الناصر، والأستاذ أحمد عبد العزيز الكلابي ، والاستاذ ضيف الله سليمان المحمدي، والأستاذ عبد اللطيف أحمد البلوي ، والاستاذ محمد صغير غبان، والاستاذ محمد سليمان البلوي .

خالد عابد حمد

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية

خالد عابد حمد

جامعة مؤتة، 2009

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات. وقد تم اخذ عينـة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة(774) معلماً، ولتحليل النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد، واختبار شفيه، ومعامل ارتباط بيرسون. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، والنمط الاتوقراطي والترسلي جاء بدرجة متوسطة. وأن الروح المعنوية السائدة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط الإدارية تبعاً (النوع الاجتماعي، ومستوى المدرسة) وكانت الفروق لصالح المعلمين على النمط الديمقراطي، ولصالح المعلمات على النمطين الاتوقراطي والترسلي، وبالنسبة لمستوى المدرسة كانت لصالح المرحلة الإعدادية ولجميع الأبعاد.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط الإدارية تعزى للخبرة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في النمط الترسلي في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في النمطين الاتوقراطي والترسلي في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي ومستوى المدرسة.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في الروح المعنوية

في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى (للنوع الاجتماعي، ومستوى المدرسة) وكانت الفروق لصالح المعلمين، وبالنسبة لمستوى المدرسة كانت لصالح المرحلة الثانوية.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) في الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة.

8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين الأنماط الإدارية ومستوى الروح المعنوية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها : أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تشجيع ممارسة النمط الديموقراطي، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، والعمل على تلبية حاجات المعلمين، وتحقيق رغباتهم، لما له من أثر ايجابي في تعزيـز الروح المعنوية لدى المعلمين والتي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل، وبالتالي نحو تحقيـق المواطنة التنظيمية.

Abstract

The Administrative Patterns at School Principals in Tabuk District in Kingdom of Saudi Arabia from the Teachers Point of View and its Relationship to Morale.

Khaled Abed Hamad
Mu'tah University 2009

This study aimed at identifying the administrative patterns of school principals in Tabuk district in Kingdom of Saudi Arabia from the teachers point of view and its relationship to the teachers morale. To achieve the purpose of this study a questionnaire was developed to collect data. Stratified random sample was used to identify the study sample .The sample consisted of (774) teachers . Means, standard deviations, analysis of variance (3 - way ANOVA), Scheffe test, and Pearson correlation were computed to analyze the results.

The study revealed the following results:

1. The highest pattern at school principals was the democratic pattern from teachers point of view , and autocratic and laissez faire patterns came with moderate level , and the dominant morale in Tabuk district schools was high from teachers point of view .
2. There were significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) for administrative patterns according to (social sort, and the school level) in favor of teachers of democratic pattern, and in favor of female teachers of autocratic and laissez faire patterns. As for the school level was in favor of preliminary level and for all dimensions.
3. There were no significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) for administrative patterns according to experience.
4. There were significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) in laissez faire patterns in Tabuk district schools from teachers point of view according to the interaction between the social sort and experience .
5. There were significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the two patterns (autocratic and laissez faire) in Tabuk district schools from teachers point of view according to the interaction between the social sort and the school level .
6. There were significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) in morale in Tabuk district schools from teachers point of view according to (social sort and the school level) in favor of teachers. As for school level was in favor of secondary level.
7. There were significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) in morale in Tabuk district schools from teachers point of view according to the interaction between the social sort and the experience.
8. There were significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the administrative patterns and morale level.

   And the study reached for a set of recommendations according to the results.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

لم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع. والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع.

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرز نمط الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل. وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء(الفريحات، 2000)

ولمدير المدرسة دور حيوي يقوم به فهو لا يصنع القرارات التي يمتد تأثيرها إلى أجيال عديدة، وانطلاقا من هذا الدور فقد سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى إعداد مدير المدرسة الإعداد الذي يؤهله ليكون قائداً فعالاً، فجاء عقد اللقاء الثاني عشر لقادة العمل التربوي(2004) وكان من أبرز توصياته الاستمرار في تطوير مفاهيم القيادة التربوية، والتعليم، والتعلم من خلال تطوير أدوار العاملين في إدارات التعليم، وفي المدارس وفقاً لمعايير المدارس الرائدة. وتعزيز المهارات العقلية، ومهارات التفكير، والبحث، والحوار بأنواعه المختلفة في المقررات الدراسية، وأوجه النشاط الطلابي، ووضع برامج تدريب

للطلاب والمعلمين، وإنشاء المجالس والأندية المتخصصة لتوفير بيئة الحوار البناء(الشمايلة، 2006).

وتشير(الجعبري، 2004) أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يدير المدير بها المدرسة، فنجاح المدرسة كمؤسسة تربوية يعود بشكل مباشر وقوي إلى المدير ومهاراته باعتباره المسئول الأول عن نجاح العملية التربوية داخل المدرسة، وهذا ما يفرض عليه أن يمتلك القدرة والمهارة على فهم المدرسة بكافة مدخلات المدرسة ومخرجاتها ومواجهة ما يعترضها من مشكلات تعوق الوصول إلى الهدف.

في حين يشير (الطويل، 1998) إلى أن المدير في تفاعله مع العاملين في المدرسة عليه أن يكون موضوعياً عادلاً بعيداً عن المحاباة ومتسامحاً ومحفزا وقادراً على التحكم بانفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة المعلمين واحترامهم.

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لديهم نحو مؤسستهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله والمتمثل في تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم.(عربيات،2007)

والروح المعنوية للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي في بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية فتلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لديهم نحو مؤسستهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت

الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميـع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المنـاخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العـاملين مـن الخـدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم(أبو السمن، 1994).

ولقد أشار (عربيات، 2007) إلى أهم محددات البيئة المدرسية التي لها تأثير في الروح المعنوية بين المعلمين وتتمثل المحددات في فيما يلي :

أولا: التيار التنظيمي: وهو الوعاء الذي يجسد الدوائر والأقسام وتنتشر فيه مكونات المدرسة وتحدد فيه ارتباطاتها الإدارية ولجان التنسيق متضمناً وصف الوظائف، ومشتملا على مواصفاتها وشبكات الاتصال النازلة والصاعدة الأفقية.

ثانيا: نمط الإدارة : إن نمط الإدارة الذي يستخدمه المدير وما يترتب عليه من ممارسات سواء كانت قائمة على المشاركة والديموقراطية أو أنها متسمة بالتساطية أو على ما بينهما من أنماط لها الأثر في رفع أو خفض الروح المعنوية لدى المعلمين.

ثالثا: البنية الخارجية :إن العوامل الخارجية المتعلقة بالسياسات التربوية العامة على مستوى المناطق التعليمية والأنظمة والحوافز ونظام الرعاية المطبقة فما يتأثر به العاملون في المؤسسات التربوية له أثر بالغ على الروح المعنوية.

والنمط الإداري للمدير موضوع حيوي يتسم بالأصالة ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة لذا عمدت هذه الدراسة إلى ربطه بالروح المعنوية، إذ أن الأنماط الإدارية والسلوكيات التي يتبنّاها المديرون تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الروح المعنوية لدى المعلمين وتعزيز الدافعية لديهم، إذ أن المهارات والسلوكيات التي يتبناها المديرون في مدارسهم من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات المعلمين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، إيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظومة

التربوية، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل. من شأنه إيجاد الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة إلى جانب أهدافهم الشخصية(البلوي، 2007).

إن الدور الأساسي الذي يقوم به مدير المدرسة في العملية التعليمية يدفع الباحثين إلى دراسة العوامل التي تؤثر في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي تؤثر في دافعيته ،فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين المعلمين يدل على وجود حاجات لديهم لم يتم إشباعها، لذا تعتبر دراسة الروح المعنوية في الإدارة المدرسية ذات فائدة كبيرة، فالإدارة الرشيدة هي التي تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها المعلم وتسعى قدر المستطاع لإشباعها، فقد نجد معلمين راضين عن سلوك ونمط مدير مدرستهم ،وطريقة تعامله معهم ،وقد نجد معلمين يعانون من مظاهر عدم الرضا مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم. ومما لا شك فيه أن النمط الإداري يعتبر عاملا مهما ومحددا للروح المعنوية.

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات، تحديات جديدة إيضافية، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

ووزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية كغيرها من المؤسسات الإدارية عانت من هذه التغيرات، وأصبح المعلمون يتأثرون بهذه التغيرات المحيطة مما أستدعى تركيز الوزارة على تحسين الروح المعنوية وتعزيـز الدافعيـة لـدى المعلمين؛ بغية تحسين أدائهم، وعليه فإن غياب هذا المفهوم(الروح المعنويـة) قـد يكون أحد أسبابه هو نوع الأنماط الإدارية، وغياب العدالة في توزيع المهـام علـى المعلمين مثل توزيع الحصص، وحصص الإشغال، والحصص الأخيرة في البرنامج الدراسي اليومي، والأنشطة اللاصفية، والمناوبة بالإضافة إلى الأعبـاء الوظيفيـة

الأخرى التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، فالنمط الإداري للمدير والمتمثـل فـي الممارسات الإدارية والفنية ينعكس على الروح المعنوية للمعلمين والذي يؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين(الجعبري، 2004).

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: ما الأنماط الإدارية لـدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهـة نظـر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية. ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1- ما الأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين؟
2- ما مستوى الروح المعنوية السائدة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين؟
3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين الأنماط الإدارية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة، مستوى المدرسة) والتفاعل بينها ؟
4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين مستويات الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة، مستوى المدرسة) والتفاعل بينها ؟
5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.؟

1. 3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل دراسة منفردة -على حد علم الباحث- في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية والبيئة السعودية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ربطت بين الأنماط الإدارية

ومستويات الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تحديداً، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط التالية :

1. كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحث- التـي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين في حقل الإدارة التربوية وهما الأنماط الإدارية والروح المعنوية في المؤسسات التربوية.
2. من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمـي وتوجـه أنظـار القـائمين علـى المؤسسات التربوية إلى ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية لدى أفرادها مـن خلال استخدام النمط الإداري المناسب.
3. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع قـد يحظـى باهتمـام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسـات أخـرى فـي الـنمط الإداري للقائد الإداري في المؤسسات التربوية.

1. 4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط الإدارية لدى مديري المـدارس فـي منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري يوضح النمط الإداري للمديرين في منطقة تبـوك فـي المملكة العربية السعودية من وجهة نظـر المعلمـين وعلاقتـه بـالروح المعنوية. والتعرف على درجة ممارسة الأنماط الإداريـة للمـديرين فـي منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.
2- التعرف على تصورات المعلمين في منطقة تبوك نحو الروح المعنوية.
3- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتمـاعي، والمؤهـل، الخبرة، ومستوى المدرسة) في الأنماط الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية.
4- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسـة المـستقل (الـنمط الإداري للمديرين) وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع (الروح المعنوية)، وكل بعـد

من أبعاده.

5- تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار، لمساعدتهم في تعزيز الـ روح المعنوية لدى المعلمين، من خلال النمط الإداري المتبع على مستوى وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

1. 5 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

1) **نمط الإدارة:** عملية التأثير على الجماعة في موقف معين وظروف معينة حافزاً لهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم (عريفج،2004: 178).

2) **الأنماط الإدارية إجرائياً:** هي استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تقيس الأنماط الإدارية المنبثقة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك.

3) **الروح المعنوية :** هي عبارة عن الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعته ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة (أبو السمن، 1994).

4) **الروح المعنوية إجرائيا :** استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تقيس الروح المعنوية لدى مجتمع الدراسة.

1. 7 محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على معلمي منطقة تبوك في المملكة العربية، والتي تمت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009/2008م، وتتحدد نتائج هذه الدراسة باستجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة والتي جمعت المعلومات بموجبها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

حظي موضوع النمط الإداري للمديرين باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ أن الاهتمام بالنمط الإداري يولد شعورًا لدى العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، ويعزز الروح المعنوية ويوفر جوًا من الثقة، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم النمط الإداري:

تشكل أنماط الإدارة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. فالأنماط الإدارية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (القريوتي، 2004).

"إن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية" (النمر:2001:98).

لذلك فإن الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتظافر فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملا العمليات والأنماط الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات، وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي. (الجعبري، 2004)

ويعرف (درويش وتكلا، 1980: 399) النمط الإداري بأنه: "القدرة التي تستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وإيجاد التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

كما يعرفه عشماوي بأنها: "تنسيق جهود الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة" (عشماوي، 1992: 72).

ووضع (Shamir & Eilam, 2005) إطاراً لتعريف مفهوم النمط الإداري حيث ذكرا بأنه: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". ويعرفه النمر بأنه "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (النمر، 2001: 260).

وعرفها كلارك(Clark,1997) بأنها: "العملية التي يستطيع الشخص من خلالها التأثير في الآخرين لتحقيق الهدف، والعمل على توجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر ترابطاً وتماسكاً". وعرف: هوسزنكي(Huczynski & Buchanan, 2001) النمط الإداري بأنها: "عملية التأثير في الفرد أو مجموعة من الأفراد في محاولة توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها".

ويتضح من دراسة التعريفات السابقة للنمط الإداري، عدم وجود اختلافات جوهرية بينها حيث تحمل في مضمونها عناصر معينة يشتمل عليها النمط الإداري وهي:

1- ضرورة وجود مجموعة من الأفراد تتكون من شخصين فأكثر تمارس نشاطاً معيناً، وتخضع لتوجيهات لمزاولة هذا النشاط، فانتفاء توافر هذه المجموعة تنتفي معه الحاجة إلى وجود النمط الإداري.
2- ضرورة وجود شخص من هذه المجموعة فيه صفات تجعل في استطاعته التأثير على سلوك الآخرين وحشد طاقاتهم وجهودهم وتوظيفها بما يحقق الأهداف المنشودة.
3- ضرورة وجود أهداف محددة لاستغلال طاقات الأفراد الجماعية مع ضرورة شرعية هذه الأهداف.
4- ضرورة توافر قدرات محددة لدى المديرين للتأثير على الآخرين بإقناعهم

بأهمية العمل، لا بإرغامهم وإقحامهم عليه.

فالأنماط الإدارية هي: فن التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقاتهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أعلى درجة من الأداء المتميز.

أهمية النمط الإداري للمدير:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن الأنماط الإدارية التي يستخدمها المديرون هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت الأنماط الإدارية التي يستخدمها المديرون المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من الأنماط الإدارية للمديرين، موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (المغربي، 2004).

كما أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً، حيث أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديموقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبحت الأنماط الإدارية موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية وقوة الانتماء لدى العاملين (أبو بكر، 2001).

واستخدام النمط الإداري المناسب لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المديرين ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، ومهارات بناء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات

البيئة المتجددة باستمرار (الخالدي، 2002).

وتُعد الأنماط الإدارية عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان، كما وتشجعهم بشكل مستمر على التطور والتغيير الدائم بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (الجعبري، 2004).

وتشكل أنماط الإدارة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي العصر الحديث، مع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبح الوعي بالأنماط الإدارية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (القريوتي، 2004).

ويتأثر نمط المدير الإداري في المنظمة باتخاذ القرارات، بحيث تنطوي على الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ومن ثم تحديد المواقف التي تستند عليها إمكانية التفضيل بين البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار أو عدمه (Tannenabaum, 1998).

كما يتأثر نمط المدير الإداري بعملية الاتصال الإداري ودوره الهام في المنظمة لتسيير مختلف الأعمال الإدارية، من أجل الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها وحفز العاملين نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع للعمل بروح الفريق الواحد (Singh & Pandey,2004).

ويتأثر نمط المدير الإداري بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة (شديفات، 2001).

وعلى ذلك فإن أهمية تكوين النمط الإداري للمدير(Bennis& Goldsmith,1997 :35-42) تتلخص فيما يلي:

1. أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. رفع المنظمة نحو مستويات التميز.
3. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل.
4. تدفع باتجاه تنشيط المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة، وبما يتيح لها إشباع حاجات ذوي المصالح المختلفة.
6. وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.
7. تطوير قدرات، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين في المنظمة.

إن كُلّ فرد في المنظمةِ يجِب أَن يتحملَ مسؤوليةَ الاستجابة لما هو مطلوب منه من الأعمال. ويشير(العلاقي، 2000: 20-33) إلى أن الأنماط الإدارية تعمل على تحريك سلوكيات الأفراد في ضوء المطلوب منهم وتقديم الاستجابة الملائمِة. ويمكن إدراج بعض الوظائف التي يؤديها المديرون من خلال الأنماط الإدارية على مستوى المنظمة كما يلي:

1. تحديد الأعمال المطلوب إنجازها ووضع الخطط التي تضمن الإنجاز لهذه الأعمال.
2. توجيه العاملين نحو العمل الإيجابي.
3. تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المسئوليات بينهم.
4. تفسير المواقف لتسهيل إدراكها وفهمها من قبل المجموعة.
5. تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الآخرين.

خصائص الأنماط الإدارية للمديرين:

تتميز الأنماط الإدارية بأنها عملية اجتماعية، حيث تشير (العتيبي، 2007) إلى أن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للعاملين، يأتي من خلال توفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، ويضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. ويؤكد كل من مانفرد ومارتن (Manfred

(&, Martin, 2003) على أن النمط الإداري للمديرين يؤدي إلى سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، وإلى وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، ويزيد من فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وبالتالي زيادة إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة. في حين يؤكد واني (Wayne, John, 2004) على أن العلاقة الجيدة للفرد برئيسه وزيادة إدراكه لدعمه ومساندته له تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد بأن له أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي يساعد على زيادة انتمائه لمنظمته.

ويركز ليكرت (Likert, 1961) والمشار له في دراسة (الشمايلة، 2006) على جملة من الخصائص الأساسية للأنماط الإدارية تتمثل في:

1. الطلاقة الفكرية: ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار والمهارات الإدارية المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
2. المرونة: القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقف مثيرة، استجابات تتسم بالتنوع وغير النمطية، وبمقدار زيادة الاستجابات الفريدة الجيدة تكون زيادة المرونة التلقائية.
3. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
4. القدرة على التنبؤ بالنتائج: القدرة على توقع أحداث تأسست على معلومات سابقة ناتجة من خلال ملاحظات أو استنتاجات لتجارب معينة تم عملها.
5. التقييم: الحكم على نوعية الفكرة اعتماداً على معايير محددة مما يؤدي إلى دعم الفكرة أو رفضها، و بذلك تتكون مسلمات ثابتة يؤديها و يدافع عنها.

في حين يشير (الصيرفي، 2005) إلى أن خصائص الأنماط الإدارية تتمثل في استخدام ثلاث مهارات أساسية هي:

1. **استخدام المهارة الفنية:** وهي التي يمكن تنميتها عن طريق التعلم والتدريب الداخلي وهي التي تعطي فروع العلم القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص .

2. **استخدام المهارة الإدارية:** ويقصد بها أن يصبح المدير الإداري ذا قدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب الإدارة.

3. **استخدام المهارة الفكرية أو السياسية:** وهي القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى المديرين، والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه. وهي مهارة تبصر الصالح العام والأهداف والارتباط العام للدولة، وبما يتطلبه من ربط أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ويتميز النمط الإداري التربوي بالعديد من الخصائص والتي يمكن إجمالها كما ذكرها (شديفات،2001) والمشار له في (البلوي، 2007) على النحو التالي:

1- **عملية إنسانية**: تستهدف في المقام الأول إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية وتسعى لتحسين حياة الإنسان، وتعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني، ويتوقف نجاحها إلى حد كبير على نوعية السلوك الإنساني أو الجهد البشري المبذول فيها وعلى فهم وتفسير السلوك الإنساني للأفراد والجماعات التي تتعامل معها الإدارة والتي تعمل بها ومن أجلها.

2- **عملية اجتماعية**: وتحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به فهي تنظيم لجماعة من المعلمين بينهم تفاعل.

3- **عملية جماعية تعاونية**: وهي تعبير عن مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من معلم واحد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة فيها احتكارا لمعلم أو مجموعة من المعلمين، وإنما تتوزع المسؤوليات على جميع المعلمين ولا يقتصر الاهتمام على التعاون الفردي داخل الإدارة التعليمية بل تهتم أيضا بالتعاون الخارجي مع الأفراد والجماعات والمؤسسات المساندة من أجل تحقيق أهداف التربية.

4- **عملية تربوية**: فهي تستهدف من ناحية تربية وتنمية المعلمين والمتصلين بها، وتسعى من جهة أخرى إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع

والمؤسسة التعليمية التي توجد فيها .

5- **عملية منظمة**: فلا مكان للعشوائية وسوء التنظيم حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق للجهود ومختلف الأنشطة، وتوزيع عادل للمسؤوليات والواجبات.

6- **عملية تستفيد من معطيات العلم**: فتستفيد من نتائج البحث العلمي في مختلف ميادين العلوم الإنسانية والطبيعية المختلفة، وقد استفادت بدرجة كبيرة من طريقة وأسلوب التفكير العلمي في بحث مشاكلها، وتتوقـف قـدرتها فـي تحقيق الأهداف على درجة نجاحها فـي تـوفير المعلومـات والبيانـات الصحيحة التي تفسر الظواهر والتطورات للإدارة، ومن ثم تمكنهـا مـن اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء توفر هذه المعلومات والبيانات.

7- **عملية هادفة**: فهي ليست غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيـق غايـات تربوية فهي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنـسانية والماديـة وتنظيمها، والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسـسة التربوية إلى تحقيقها.

الأنماط الإدارية الحديثة:

1. نمط الإدارة بالأهداف:

إن الدور الرئيسي للأهداف هو توجيه أعمال المديرين والعاملين في المؤسسات. ومبدأ الإدارة بالأهداف يعتمد على الإيمان بأن الأهداف المعرفة بشكل واضح هـي ضرورة للعمل الجماعي الفعال. ويمكن اعتبار الإدارة بالأهداف نوعاً مـن العمـل الجماعي الذي يشارك فيه جميع أفراد المنشأة، بحيث يقوم الجميع بوضـع أهـداف محددة يجب تحقيقها.

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلـوب تحقيقهـا تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم في ضـوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سـير العمليـة الإداريـة (الرشودي، 2002).

وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها. وتشير دراسة (جعفر، 2003) أن نمط الإدارة بالأهداف يعمل على تقسيم الهدف الاستراتيجي في رسالة المنظمة إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على المديرين ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق. وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية.

وتشير دراسة (عقيلات، 2002) إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق الفوائد الآتية:

(1) القدرة على التخطيط: وضع الخطط القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

(2) القدرة على التنظيم: تنظيم العمل والموارد، وتفويض المسئوليات والصلاحيات، وتطوير الهيكل التنظيمي والمهام والأعمال، ووضع السياسات والإجراءات.

(3) القدرة على الرقابة: قياس النتائج، والتقييم، والرقابة.

(4) التوجيه: القدرة على الاتصال الفعال وتوجيه العاملين وحثهم.

ويتمثل هذا النمط كما تشير (الرشودي، 2002) في أنه يساعد الإدارة العليا في بيان ووضوح أهداف المنظمة وبذل قصارى الجهد لتحقيقها، وتكون على اطلاع بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتحديد أهداف المنظمة المستقبلية، ونقل هذه الأهداف إلى جميع العاملين فيها، كما تعمل على تشجيع العاملين على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف المنظمة عند إنجاز الأعمال.

2. نمط الإدارة بالرؤية المشتركة:

تتميز الإدارة بالرؤية المشتركة بتركيزها على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط

القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (أبو بكر، 2001).

ونمط الإدارة بالرؤية المشتركة هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقـويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. كـون وآخـرون (Kun, Kreck, & Tung, 2003). ويشير آلبكان وبولت ومريـت(Alpkan, 2005 Bulut, and Mert,) أن الإدارة بالرؤية المشتركة تتكون من ثلاث عمليات رئيـسة تتضمن: توليد البدائل الإستراتيجية وتقييم البدائل الإسـتراتيجية ومـن ثـم عمليـة الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة مـا تتميـز كـل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيـق أهـداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ونمط الإدارة بالرؤية المشتركة يستند إلى العديد من الخصائص يجملها (Stone, 1993) بما يلي:

1. يستند إلى رؤية (Vision) ورسالة (Mission) المنظمة ومدى التزامها بهما، وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.
2. يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة (Environmental Scanning)، لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها، وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص السانحة، والتهديدات المحدقة وغيرها من مظاهر التأثير.
3. يؤكد على الامتياز، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقي والأداء المتميز.
4. يعتمد الاستمرارية والمرونة منهجا يلتزم به.
5. ينشد البساطة والوضوح، في غير إخلال أو تسطيح، على الرغم مما يكتنف البيئة الحاضنة من تعقيد.

ويتمثل هذا النمط كما يشير (مرسي، 2006) في أنه يساعد الإدارة بوضع خطّة محددة للتخطيط وتدريب العاملين فيها، وينمي الشعور بأهمية التخطـيط والابتكـار لدى العاملين فيها، واستخدام أساليب التفكير المنطقي للوصول إلى جذور المـشكلة

ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها، وتحديد الفرص والتهديـدات الموجـودة للبيئـة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية.

3. نمط الإدارة المرئية:

تعتبر الإدارة المرئية من المفاهيم الإدارية التي لا بد للإدارة الواعية من الأخـذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الناجحة ومـساهمتها الفعالـة فـي تنميـة التنظيمات الإدارية وصولا إلى بناء تنظيمي سليم وقادر على مواجهـة التحـديات والتغيرات المستجدة (الجبوري، 2000).

والإدارة المرئية مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها ليعلم بهـا الطرف الآخر، وهي مرادفة لمفهومي الوضوح والمكاشفة اللـذين لا يـسببان أو يتسببان في الإيهام أو الشك لدى الآخرين أو يقودان إلى الشائعات فيما بينهم وبالتالي فهي قريبة من المعنى العام للصراحة، لذا فإن أهمية هذا النمط تكمن في كونه قناة مفتوحة للاتصال بين العاملين والمديرين، حتى لا تكـون المنظمـة غامـضة فـي توجهاتها ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يقلل من روح الانتمـاء لـدى العاملين، فالمكاشفة والمصارحة وإيضاح المعلومات يعزز الـولاء لـدى العـاملين ويزيد من إنتاجيتهم ويشد هممهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملـون بها باعتبار أنهم جزء من هذه المنظمة وهذا حقهم (الراشدي، 2007).

وتساعد الإدارة المرئية في تبسيط الإجراءات، والتوسع فـي اللامركزيـة مـع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسـسات وسـهولة إيـصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، وبالتالي فان وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لكافة فئات المجتمع و الحفاظ عليها (الخرابشة، 1997).

ويشير (الطحلاوي، وإبراهيم، 2006) أن هنالك ثلاث استراتيجيات هامة لتطبيق هذا النمط وهي:

أولا: وضع قواعد العمل

حيث يجب أن تكون هذه القواعد واضحة وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى. كما يجب ألا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح

بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد. وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.

ثانيا: التغيير

تبرز أهمية تبني التغيير من خلال النظر لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمات، باعتبار أن التغيير هو الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، ويتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة كوتر (Kotter, 1995).

ثالثا: القضاء على الهدر فى الأنشطة والثروات

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة. وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات رغم ندرتها. وقد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة المنظمة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري. ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة الجماعة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل.

ويقتضى تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة إتباع أربعة خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي : (أبو بكر، 2001)

1. الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة (Reversal Thinking & Lateral) بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.
2. اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية والتي غالبا ما تكون اسعافية لوقف النزيف لكن لا يجب أن يمنعنا زوال العرض من متابعة واحتواء المرض.
3. البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب

إدخال وآليات العصف الذهني للوصول إلى أفضل سيناريوهات التشخيص والعلاج.

4. وضع الحلول المناسبة للمشكلة. مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل.

أبعاد الأنماط الإدارية:

يمكن التعرف على أبعاد الأنماط الإدارية من خلال التعاريف والمقاييس المتعددة ذات العلاقة، إذ يلاحظ أن هنالك اتفاق للباحثين على بعض المقومات الأساسية لمفهوم النمط الإداري ولكن بنفس الوقت هنالك تباين واضح يعزوه (البلوي، 2007؛ الشمايلة، 2006؛ الجعبري، 2004) للاختلاف المعياري لتحديد المفهوم وتتضمن هذه المعايير:

1- معيار العملية الإدارية: والذي يعتبر النمط الإداري عملية إدارية مدخلاتها الصلاحيات المعطاة للعاملين حتى يتخذوا القرار، ومخرجاتها في وجود العاملين القادرين على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.

2- معيار الهدفية: ومخرجات هذا المعيار هي تلبية حاجات العاملين وإرضائهم على اعتبار أن النمط الإداري المناسب بحد ذاته هو المدخلات.

3- معيار القيمية: الذي تتكون مدخلاته من مقدار الحرية المعطاة للعاملين في مشاركته بالمعلومات واتخاذ القرارات وتظهر مخرجاته على العاملين بشعورهم بالنمط الإداري الذي يحفزهم على تحسين الأداء.

وتتعدد الأنماط الإدارية للمديرين تبعاً للممارسة التي يطبقونها في مدارسهم حسب المواقف التي يواجهونه، وهنالك تصنيفات متعددة للنمط الإداري والتصنيف الشائع بالنسبة للأنماط الإدارية تستند على أساس طريقة استخدام المدير للصلاحيات الممنوحة له. فقد يكون المدير استبدادياً أو (أوتوقراطياً) وقد يكون ديمقراطيا أو (شورياً) وقد يكون لا هذا ولا ذاك وهو ما يعرف بالمدير الترسلي (الفوضوي، غير الموجه) (دهيش، 2007) .

من خلال ما طرحه الباحثون أعلاه من أبعاد لقياس الأنماط الإدارية. نلاحظ أن هنالك أبعادًا تدور حولها جهود الباحثين كأبعاد لقياس الأنماط الإدارية وسنتناولها من

خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحثين والدارسين، وهي الأبعاد التـي تم اعتمادها في الدراسة.

أولاً: النمط الأوتوقراطي:

يتميز النمط الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ولا يفـوض أدنى السلطات لمرؤوسيه، بل يسعى دائمًا إلى توسيع دائـرة سـلطاته وصـلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، ويتبع مثل هذا القائـد أسـلوب الإشـراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، وهو الذي يحدد سياسات المنظمـة وخططهـا منفردًا دون مشاركة من مرؤوسيه، ويقوم منفردًا باتخـاذ القـرار ويعلنـه علـى مرؤوسيه، ويمثل أسلوب القيادة الأوتوقراطية التسلطي أعلـى درجـات الـسلوك الأوتوقراطي تطرفًا في استبداديته (كنعان، 2007).

إن من ابرز سمات هذا النمط هو أن المدير الأوتوقراطي لا يتمتع بالولاء من جانب المرؤوسين وأن المدرسة تدار بأسلوب الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة من هنا نجد أن المرؤوسين ينصاعون للأوامر في حالـة وجود المدير فوق رؤوسهم ويهملون العمل في حالة غيابه، من هنا تكثر النزاعات وحالات التنفيس عن الإحباطات المتراكمة، فتكثر الجماعات وتكون موزعـة إلـى عدة جماعات: بعضها يقترب من المدير بالتملق وبعضها يلوذ بالـصمت ويعمـل تحت وطأة الكبت وقد يتمرد البعض أو يتهرب عن العمل (عريفج، 2004) .

وهو النمط الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها، وبـالرغم من أن هذا النمط يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب، إلا أن مثل هذا النمط يكون على المدى القصير فقط، ويظل تماسـك العمـل مرهونًا بوجود المدير، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعـدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية، ويقلل من إنتاجهم وكفاياتهم للعمل، هذا بالإضافة إلى الخصائص الأخرى للنمط الإداري الـذي تـضمنته بعـض الدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة (Smith, 1989) وهذه الخصائص هي:

انعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا النمط الإداري، والتزام في إصدار القرارات والحرص على تنفيذ الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي، وانعدام التعاون بين المدير والمجموعة التي يقودها، وانعدام الثقة بين المدير والعاملين، وانخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين، وارتفاع روح الكراهية بين المدير والمرؤوسين، والغموض والتعالي والانفرادية بين المدير والمجموعة التي يقودها، الأمر الذي يترك آثارًا سيئة بالنسبة للعمل والعاملين على السواء، ويشير (الشمايلة، 2006) أن المدير في هذا النمط يحرص على سير الدوام سيرًا روتينياً وفق الأنظمة والتعليمات، ويفرض رأيه على المرؤوسين، ويطبق التعليمات بحرفيتها، ويستهزئ بآراء وأفكار المرؤوسين، ويوزع المسؤوليات دون مراعاة لقدرات المرؤوسين، ويتصيد أخطاء المرؤوسين داخل المنظمة.

ثانياً: النمط الديمقراطي

يتمثل أسلوب النمط الديمقراطي باعتماده على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة. فالنمط الديمقراطي يعتمد أساسًا على العلاقات السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للمدير الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة. وعمومًا فقد وجد أن النمط الديمقراطي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز، وتشجيع روح المبادأة، والقدرة على الخلق والابتكار (ياغي، 2003).

ويتميز المدير في هذا النمط برغبته في مشاركة مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات وجمع المعلومات وإبداء وجهات النظر. وهو يتسم بتفويض السلطة للمرؤوسين حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لديهم وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرار وفي تحمل النتائج، وتقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قياساً لهذا النمط على الاحترام المتبادل والأخذ برأي الجماعة في معظم قراراته مما ينتج عنه

رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة(الشمايلة، 2006).

وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والإخبار عن حقائق المواقف والعناية بالروح المعنوية، فنمط الإدارة الـديموقراطي يتـضمن التفاف الجماعة حول مديرهم ويعطونه قدرًا كبيرًا من ولائهم، فهذا النمط يقوم علـى إشراك المرؤوسين مع المدير في التخطـيط واتخـاذ القـرارات وتفـويض بعـض الصلاحيات لهم والاهتمام بحاجاتهم وبالعلاقات الإنسانية.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي توصلت في مجملها إلى أن خصائص النمط الديمقراطي في الإدارة تتمثل في الجوانب الآتية: تسود العلاقات الإنـسانية الـسليمة، والإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل، وشعور أعضاء الجماعة بالرضـا، وتسود الروح المعنوية للعاملين، وتتعمق الثقة المتبادلة بين المـدير والجماعـة، وأن السلطة ليست مصدر قوته، وإنما هي ميزه تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين، وأن هـذا الأسلوب يتسم بالواقعية الإنسانية والضبط الذاتي، ويساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمـشاركة والـشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شـركاء وليـسوا تـابعين (النعيمـي، 1994).

وتشير (الجعبري، 2004) أن المدير في هذا النمط يعمل علـى سـيادة روح التعاون داخل المنظمة، وإبداء الرأي وحرية التعبير، ويشجع المرؤوسين على النقد الموضوعي، ويشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار. ويراعـي ظـروف وقـدرات المرؤوسين عند توزيع الواجبات، واحترام مشاعر المرؤوسين.

وقد حدد(الحقيل، 2004) أبرز سمات النمط الديمقراطي بما يلي: تسود العلاقات الإنسانية السليمة وشعور أعضاء الجماعة بالرضا، ويدعم ويتقبـل آراء المعلمـين ويزرع الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، وينسق العمل المشترك بين المعلمـين وأن السلطة ليست مصدر قوة وإنما هي ميزة تتيح الفرصـة لمعرفـة الآخـرين، ويمتدح المعلمين ويشجعهم، ويعمل على خلق جو يشعرهم بالطمأنينة اللازمة للقيـام بعملهم، ويدفع بالعمل إلى التقدم والتعاون المثمر لنجاح الأهداف التربوية والتعليمية،

ويحترم قيم المعلمين و يقدر مشاعرهم و تطلعـاتهم الشخـصية، ويتـيح الفرصـة للمعلمين لتقييم أعمالهم تقيما ذاتيا .

ثالثاً: النمط الترسلي

يطلق على هذا النموذج النمط المنطلق؛ على أساس أن المجموعة العاملة فـي ظل هذا النمط تكون متحررة من سلطة المدير. ويطلق عليها البعض الآخر الـنمط الإداري غير الموجة، ويصل بالبعض إلى تسميتها بالنمط المتخلـي، أو الانـسيابية وفي هذا النموذج يكون المدير وكأنه غير موجود ليتولى توجيـه المرؤوسـين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. فهو لا يسيطر على مرؤوسـيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة، وخلاصة القـول، أن القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف (النمر،2001)

وهو النمط الذي يتخلى فيه المدير عن صلاحياته ويكون فيه التركيـز علـى الموظفين وإعطائهم كامل الصلاحيات ويكتفي بإعطـاء التوجيهـات والإرشـادات لمساعدتهم في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والتدخل فقـط عنـد الضرورة واعتماد أسلوب متسيب في العلاقة بين الـرئيس والمـرؤوس واهتمـام الرئيس بإشباع الحاجات الإنسانية الخاصة بالمرؤوسين(الجعبري، 2004).

ويشير (الشمايلة، 2006) إلى أن المدير في هذا النمط يقوم بإصدار القرارات دون تخطيط مسبق، وإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين، ويتساهل في محاسبة المرؤوسين في حالات عدم الالتزام بالحضور، ويعامل المرؤوسين بازدراء واستخفاف، ويهيئ الدائرة حسب أهوائه.

في حين يشير (عريفج، 2004) والمشار له في (البلوي، 2007) إلى أن النمط الترسلي هو الذي يترك الحرية للمعلمين يعملون بالحرية التامة والمطلقـة داخـل المدرسة، وفي ظل هذا النمط يقوم المعلمون بممارسة الأنـشطة دون قيـد و دون سلطة ضابطة للعمل مما يؤدي إلى فوضى في التنظيم وعـدم التخطـيط وأبـرز الممارسات السلوكيـة التي حددهـا:

1. شعور المعلمين بالتوتر وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم نتيجة إدراكهم بأنهم يمارسون نشاطا غير موجه من المدير.
2. عدم احترام المعلمين لشخصية المدير الترسلي لشعورهم بأنه لا يبـذل أي مجهود و يهدر وقتهم دون فائدة
3. افتقار المعلمين إلى القدرة على وضع الخطط لعملهم نظرا لعـدم تبلـور حاجاتهم في صورة أهداف واضحة لديهم .
4. ترك الحرية الكاملة للمعلمين .
5. العشوائية والتخبط في أداء العمل داخل المدرسة.

ومن الآثار السلبية لهذا النمط كما أشار (كنعان، 2007) أنه يؤدي إلـى ضـعف الإنتاجية من جانب المدير والمعلم. وظهور العديد من القيادات الخفيـة داخـل المدرسة، وشعور المعلمين بالإحباط، وشعور المعلمين وعدم الرضا عن العمل، وكراهية المعلمين للنظام الذي تقوده جماعة دون أن يكون هنالك شخص واحـد يتولى الإدارة .

الروح المعنوية:

يعد موضوع الروح المعنوية واحداً من أهم المؤشرات الدالّة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية، من حيث التقويم والفاعلية، خاصة إذا ما أُخذت هذِهِ المؤشـرات كمنعكس يدال عن علاقتها مع العلاقات التنظيمية، وكيفية إدارتهـا، ضـمن بيئـة المنظمة، وتمثل الروح المعنوية ذلك الاتجاه الرئيسي العام للأفـراد نحـو العمـل، وتعتبر الروح المعنوية اتجاهًا عامًا نحو طبيعة العمـل، مـن حيـث الاختلافـات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها العاملون فـي المنظمـة، وبـين مقـدار المكافآت التي كانوا يتوقعون استلامها(أبو السمن، 1994).

وللروح المعنوية أبعاد مهمة، تتمثل في كون الروح المعنويـة تعكـس البعـد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعة أجوائهِ في المنظمـة، وكـذلك وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف وتركيز النتـائج حيالهـا، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة، بالإضافة الـى أن الـروح

المعنوية تُمثِّل أنماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات، حول طبيعة العمل القائم في المنظمة، وحول الموقف الإنساني من مقـدار المكافـآت التـي تمنحهـا المنظمـة للموظفين، وحول طبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابـة وطرق الإشراف المعمول بها مع الموظفين، وحول سمات العلاقات القائمـة بـين الموظفين أنفسهم(دنيس، 2004) .

مفهوم الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية من المفاهيم التي يصعب تعريفها وقياسها، وقد اختلفت النظريات في تحديد الروح المعنوية والعوامل التي تسببها، حيث أن هذا الموضوع كان وما يزال مجالا خصبا للكثير من الباحثين .

فقد عرفها كل من سشيرمهورن وجيمز وهنت وريتشارد(schermerhorn, James, Hunt and Richard. 2000) : بأنها درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة.

أما أبو السمن (1994) فقد عرفتها بأنها الشعور بالقناعة والارتياح أو الـسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل .

وفي نفس الإطار يعرف حسن الروح المعنوية بأنها " مثير خـارجي ي عمـل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد ايجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبـه الإدارة". (حسن، 2002: 161).

ويعرفها العيسى (1992: 16) بأنها: " عبارة عـن مجموعـة مـن العوامـل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمات بإعدادها لهدف التأثير في سلوك العاملين وذلك بحثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية ".

ويعرف الحارثي الروح المعنوية بأنها :"كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويـؤدي إلى رفع الأداء وضمان الولاء وتحقيق كفايـة ممكنـة فـي العمـل". (الحـارثي 1999:22). ويعرف المجدوب الروح المعنوية بأنهـا : " الوسـائل أو العوامـل

الخارجية التي تشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين " . (المجـذوب، 2002:342).

وتعرف الروح المعنوية بأنها مجموعة المشاريع الجماعية للأفراد العالمين في منظمة ما، اتجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفقاً لحاجاتهم الذاتية (عباس وعلي، 1999).

وقد أورد ميلر (Miler , 1995.33) ثلاثة تعريفات للروح المعنوية في كتابه علم الاجتماع الصناعي وهي: عبارة عن مقدار الرضا عن العمل الذي يخبره الفرد كنتيجة لعضويته في منظمة ما، وهي عبارة عن حالة من الروح المعنوية الدافعة يكتسب الفرد من خلالها الثقة في قدرته على تحقيق الأهداف، وهي عبارة عن إجماع الرأي أو التضامن من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها .

ويعرفها (عساف وعساف، 2007) على أنها درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات إلى يرغب في أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الروح المعنوية هي مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجية تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سـلوك العاملين للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل ومن أجل شحن طاقات العاملين كلما فترت مع مرور الزمن.

أهمية الروح المعنوية :

ما تستفيده المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالروح المعنوية، يظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بدقة على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نـواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالروح المعنويـة، التـي تـسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذِهِ النـواحي الأساسـية فـي داخـل المنظمة الإدارية، (Ostroff , 1992).

ويشير براون وكولتر(Brown & Coulter,1983) إلى أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد علـى مقياسـين

رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقـة فـي السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمـد علـى استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم.

والروح المعنوية تربط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها لأن تلبية الروح المعنوية للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو آماله يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقـت، وهي أيضاً الموقف الذي يعكس مدى قبول الأفراد ورضاهم إزاء أعمالهم وواجباتهم في المنظمة (Narendar, 2006 :143).

ومستوى الروح المعنوية يتوقف على عوامل مادية ونفسية واجتماعية، وما يحيط بأعضائها من جو مادي ومعنوي، ويتحدد مستواها بمدى إرضاء الجماعة لحاجات أعضائها العضوية والنفسية والاجتماعية فالروح المعنوية العالية للموظفين مرهونة بعوامل وظروف من أهمها: ظروف بيئة العمل الجيدة، الأجور المعقولة العادلة، القيادة الديمقراطية، وتقدير منصف لا تحيز فيه لمجهود الموظف وتشجعه على ما يقوم به من أعمال، وإشراكه في وضع خطط العمل والاستماع لشكواه إن شعر أنه ظلم، وإتاحة فرص التقدم والترقية أمامه، وإشعاره أن المؤسسة تهتم براحته وكرامته، أما أهم ما تحققه الروح المعنوية في العمل فهو وجود أقل قدر من الصراع بين الأفراد، وقدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة، وإيجاد اتجاهات ايجابية نحو العلم والزملاء والرؤساء (الخرفان، 2007).

وبذلك يتضح لنا أن الروح المعنوية تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية(Cacioppe :(1999:321

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
2. وجود حافز عند العاملين حفزه على العمل والنشاط .

3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .

فأهمية الروح المعنوية تكمن في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه تؤدي دوراً مهماً في الفرد، لأنها سوف تتحكم في تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج وتحسن نوعيته وحسن التكيف النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه النفسي واضطراب سلوكه وتصرفاته. كما إن إنتاج الموظف الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد الضعف أو أكثر على إنتاجه فيما إذا كانت معنوياته منخفضة وهمته مثبطة. والإدارة القائمة على مبادئ الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية السليمة من شأنها أن ترفع من معنويات المدرس وتحسن من صحته النفسية وبالتالي تزيد من إنتاجه وتقلل من غيابه عن العمل وتقلل من نسبة إفساده وتبذيره للزمن ولمواد العلم (البدري، 2001).

وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هـو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

تنوعت وتعددت العوامل التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية، وهذا التعدد ناتج عن تعدد وتباين وجهات النظر حول العوامل المؤثرة في مستوى الروح المعنوية، مثلما كان التباين حول تعريف مستوى الروح المعنوية وقد حدد (الخرفان، 2007) هذه العوامل فيما يلي :

1- مجموعة العوامل الشخصية وهي العوامل التي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

أ. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل

خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي

ب. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لديه

2- العوامل المرتبطة بظروف العمل وهذه العوامل تتعلق بظـروف المنظمـة وبيئة العمل داخل المنظمة التي فيها الفرد مثل الضوضاء التهويـة نظـام فترات العمل والراحة، وترتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسـب الواجبـات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص، وبنمط الإشـراف والإدارة المتبعة ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسـين، وتنظـيم تنظيم العمل داخل المنظمة وتشمل اللوائح والنظم التـي تطبقهـا المنظمـة والإجراءات المتبعة في العمل .

3- العوامل البيئية وهي تتعلق بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد فهو عضوا في أسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل.

4- العوامل المتعلقة بالأمن الوظيفي والأجر وفرص الترقـي وهـذه العوامـل تشمل العناصر المتعلقة بالمستقبل الوظيفي والاسـتقرار الـوظيفي ومقـدار الأجر ومدى تلبيته لحاجات الموظف وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه .

عوامل رفع الروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب التي تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط(الحميري، 2001).

وحدد (عساف، وعساف، 2007) عوامل رفع الروح المعنوية بين الموظفين بعاملين:

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، ويجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغباتهم التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لديهم، ويشتمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي :

1. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
2. المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

ب- الاعتراف بجهد العاملين، حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

ولتحقيق الروح المعنوية ينبغي اتباع عدة أساليب في العمل حددها (القاسم، 2001) بما يلي :

1. تحسين ظروف العمل مثل التهوية والإضاءة والحرارة والرطوبة.

2. إتباع أسلوب إشرافي متقن يسود مختلف المستويات الإدارية .
3. العدالة في معاملة جميع الموظفين من حيث المكافأة والترقية والجزاء .
4. إشعار الموظفين بأنهم أصحاب المؤسسة والمسئولون عن تحقيق أهدافها.

في حين حدد (دنيس، 2004) والمشار له في (الخرفان، 2007) العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية بالآتي:

1. توافر الكفاءة في إشراف الرئيس : من الأمور المهمة أن تتوافر الكفاءة في إشراف الرئيس، وتشمل المقدرة الفينة في أدائه للعمل والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراده نحو العمل وإنجازه، ومن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس، شعورهم بأنهم ينمون في هذا العمل وتزداد خبراتهم فيه .
2. توافر الأمن للمرؤوسين : إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباط الفرد، ومن ثم انخفاض معنوياته وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره فلا بد من الضمانات التي تتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجاملات في أسس التقويم.
3. الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها : إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها وجوده الإدارة فيها من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضوع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة .
4. قيام التوافق بين الفرد وزملائه : ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعملون معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، وإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً فيقبل على العام

بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تؤدي دوراً كبيراً في خلق هذا الجو .

مظاهر الروح المعنوية

إن للروح المعنوية مدلولاً معنوياً غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها، تختلف تعبيرات العاملين لعدم رضاهم عن العمل في المنظمات التي يعملون بها. وبناءً على ذلك تنتج مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها العاملون للتعبير عن عدم رضاهم. وقد تأخذ هذه السلوكيات أشكالاً متعددة منها:

أ. **دوران العمل :** له تأثير واضح على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي، والتنظيمي.(العلي، 2009) كما أشار الباحثون في هذا المجال إلى بعض النتائج السلبية للدوران الوظيفي منها أنه يعيق عملية التطوير، والتغيير، ويؤدي إلى نقص في المشاركة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة، وضعف الأداء التنظيمي (آل مذهب، 1998). وتناول (إسماعيل، 2004) مفهوم الدوران الوظيفي على أنه انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين الناظمة لتلك العلاقات، وأن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تؤدي إلى الدوران الوظيفي.

ويشير جوسر(Gucer, 2003) إلى أن هناك درجات متباينة من دوران العمـل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعي ونضوج العـاملين وطبيعـة مهـنهم، ويعكس البعد المادي عند الموظفين أنماطاً متعددة من الاتجاهـات لظـاهرة دوران العمل من حيث طبيعة العمل القائم في المنظمة، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين، وحول طبيعة فرص الترقية الممكنة فـي المنظمة وحول أساليب الرقابة وطرق الإشراف المعمول بها مع الموظفين، وحـول سمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم.

ويشير كل من (Hom, & Griffeth, 1995) إلى نتائج الدوران الـ وظيفي علـى النحو التالي:

1. ضعف روح المبادرة في العمل.
2. تقليل روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
3. ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
4. ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
5. التقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.

ب. الشكاوى والتظلمات : وتتمثل بأن العاملين يشعرون بالخوف للتحدث عن القضايا والمشكلات التي واجهتهم في العمل، وأن المسائل غير الخاضعة للنقاش في المنظمات تغطي مجالات واسعة، وتتضمن: إجراءات صنع القرار، وعدم كفاءة المديرين، وعدم العدالة في الدفع، وعدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف. وتمثل كثرة الشكاوى في المنظمة مظهراً من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها وقد يكون بعضها حقيقياً وليس بالضرورة أن تكون كثرة الشكاوى تتجه لسوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بالضرورة أن تكون قلة الشكاوى مظهراً من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب الفرد بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات لشكواه فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيته (الخرفان، 2007).

جـ. القيادة : تعد القيادة والممارسات الإدارية من العوامل التي لها تأثير في الروح المعنوية للعاملين، فالإدارة العادلة في التعامل وفي العمل ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتزيد من شعورهم بالراحة أثناء عملهم مع إداري متعاطف معهم. ويعتقد(Baylor. & Ritchie, 2002) أن مظاهر الروح المعنوية تتطور في غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب

المضيئة والأخبار المفرحة وإن كانت غير صحيحة، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة، وعندها تحل الكارثة ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث.

د. **ضعف علاقة الثقة:** أشار .(Jarcagin, 2004) إلى أن ضعف علاقة الثقة قد يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة، وهذا يؤثر في قدرة الأفراد على ابتكار وإبداع ابتكاريه جديدة .

هـ. **تردي المناخ التنظيمي السائد:** ترى (الخرفان، 2007) إلى أن انخفاض مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى ضعف سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، وإلى انعدام التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وتقليل فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وضعف طرق وأساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة.

و. **انخفاض الشعور بالحرية:** يرى(Mcnitt, 2003) أن انخفاض الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار، يسهم في تقليل فرص الاستقلالية وأن عدم تفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وضعف آليات التحفيز يؤدي إلى قصور في الأداء الوظيفي وضعف في الروح المعنوية.

العلاقة بين الأنماط الإدارية والروح المعنوية:

يعد موضوع الأنماط الإدارية، من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين.

وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول تحديد العلاقة بين الأنماط الإدارية والروح المعنوية إلا أن هنالك اتفاق بوجود علاقة إيجابية بين توافر مجالات الأنماط الإدارية بشكل عام والروح المعنوية فكلما توافرت مؤشرات الأنماط الإدارية الإيجابية تحسن أداء العامل وولائه للعمل.

إن الروح المعنوية في العمل، مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيـد، فهـي تعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهـم بجـد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيـد مـن المـال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين. (الجعبري، 2004).

ويعتبر تعزيز الروح المعنوية من المشاكل التنظيمية بـسبب تنـوع حاجـات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميـع حاجـات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة. (العميان، 2004) .

بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة علـى الأداء والرغبة فيه، ويرى (Kouzsr and Posner, 2002) أن التحفيز والإلهـام ينشأ من خلال الشعور بأمانة وكفاءة المدير وفي قدرته على الإلهام. من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع ايجابية. وتنشأ الروح المعنوية كذلك من خلال الاعتراف بشكل واضح بمكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الإنجازات ممكناً (Kotter, 1995). وأحد مظـاهر الـنمط الإداري الفعال تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين.

وتعتبر دراسة الأنماط الإدارية وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحـافز عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا رغبت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف علـى دوافعهـم وتلمـس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه(الشمايلة، 2006).

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة

في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة، فـإن النتائج ستكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفـاض الإنتاجية، وكثرة الغياب، وعدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة(الخرفان، 2007) .

يبدو هنا دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتـالي تحفيزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيـادة الإنتاجيـة ورفع روحهم المعنوية (عساف وعساف، 2007).

من هذا نستنتج أنه لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على أداء العمل بل يجـب أن تتوافر الرغبة لديه لأدائه، وهذه الرغبة يمكن إيجادها عن طريـق حفزهـا، وهنـا تظهر مسؤولية الإدارة الجيدة الواعية في تحفيز العاملين لديها حتى يشعروا بالرضا عن العمل وبالتالي يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة ويصبحوا متحمسين لأداء العمل على أكمل وجه يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وإنتاجهم.

التعليم في المملكة العربية السعودية بين النشأة والتطوير:

كان التعليم في الجزيرة العربية قبل توحيد المملكة العربية الـسعودية كـسائر التعليم في البلاد العربية يعتمد على الكتاتيب والمساجد، ويقتصر على حملة العلـوم النظرية، وممن يفتقرون على الكثيرين من التجهيزات والمؤثرات التعليمية، وذلـك عندما أعلن جلالة الملك عبد العزيز-طيب الله ثراه- توحيـد المملكـة، وأعطاهـا صفتها الرسمية بين الدول لتطلق بذلك سياسة التعليم بالمملكة، والتي من خصائصها ومقوماتها ما يلي(وزارة التربية والتعليم، 2004):

1- اعتماد التعليم في سياسته على المنهج الإسـلامي ، واحترامـه للتـراث والتعاليم الإسلامية .

2- الدعم الدائم من الحكومة للنهوض بمستوى التعلـيم فـي جميـع أنحـاء المملكة.

3- الاعتماد التعليم المجاني في جميع المراحل الدراسية دون تمييز بين أفراد

الوطن كله .

4- وضع خطة منهجية على مراحل زمنية للوصول إلى أسمى المراتب في التعليم .

5- أن يتماشى التعليم وفق التطور التقني والفني في ترتيب تنظيمي واجتماعي، بحيث يعكسان الوضع الاجتماعي لمجتمع هذه البلاد .

ومما سبق يتبين مدى اهتمام الدولة بالتعلم والتعليم والتي جاءت واضحة من خلال سياستها التعليمية الراسخة والأسس المبنية التي تكفل النهوض بالمجتمع وإيجاد المواطن الصالح ، كما اهتمت هذه السياسة أيضاً بالأخذ بالمراحل الزمنية اللازمة لمسيرة التعليم إلى جانب أنها حرص ت على أفضل النتائج ، وذلك من خلال المراحل الثلاثة التالية :

1- المرحلة الأولى : وهي أعظم مرحلة برأي الكثير من رجال التربية والتعليم ؛ لما لها من أثر واضح لا زلنا نرى بصماته حتى هذا اليوم، وبدأت هذه المرحلة منذ تأسيس المملكة على يد جلالة الملك عبد العزيز والذي أدرك بثاقب نظرته أن التعليم سلاح لا يهزم في كل عصر ن فقد تم إنشاء مديرية المعارف عام 1344 هـ وهي تضم بعضاً من الأنظمة التعليمية ، إضافة إلى افتتاح عدد قليل من المدارس تصل في مجموعها إلى (47 مدرسة) في المرحلتين الابتدائية والثانوية ، حيث لم تكن هناك مرحلة متوسطة إلى جانب إنشاء المعهد العلمي ومدرسة تحضير البعثات، ودار التوحيد ، وكلية الشريعة بمكة المكرمة ، وكذلك كلية المعلمين .

2- المرحلة الثانية : وفي هذه المرحلة أنشئت وزارة المعارف ليكون للتعليم نهج مختلف ، وسير حثيث بداءاً من عام 1373 هـ ، وليكون الملك فهد بن عبد العزيز أول وزير للمعارف . ولقد شهدت هذه المرحلة نقلة نوعية واضحة المعالم ، حيث تنوعت المدارس ، وتشعبت الاختصاصات، وكثرت المعاهد والكليات وفقاً للحالات التخصصية ،

وانتشرت في مختلف أنحاء البلاد ، فكان التعليم سفيراً للحضارة ، في المدينة ، والقرية ، والهجرة ، والوادي ، وأعالي الجبال ، وعلى امتداد الصحاري في محاولة جاهدة للنهوض بالفرد السعودي إلى أعلى مستويات الازدهار والتطور ، أينما حل أو أقام ، ومن ينظر بإمعان إلى إحصائية عام 1380/1379 هـ أي بعد تأسيس الوزارة بست سنوات، يجد أن عدد المدارس في المملكة وصلت إلى (682) م، ما بين مدرسة ومركز ، بما فيه مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية ، في حين وصلت المدارس في عام 1390/1389 هـ إلى (2262) ما بين مدرسة ومركز لتعليم الكبار ، وهذا يعكس التطور الكبير لعدد الطلاب والدارسين في هذه المدارس، في حين بلغت ميزانية التعليم للعام نفسه (20.000.000) ريال .

3- المرحلة الثالثة : وفيها تم اكتمال الهيكل التنظيمي لوزارة المعارف ، وتم إنشاء الأقسام والإدارات ، وتوزعت الإدارات العامة للتعليم بالمناطق والمحافظات حتى بلغت (42) إدارة تعليمية ، تشرف إشرافاً مباشراً على التعليم في مملكتنا في الوقت الذي تم إدخال المجموعات الأساسية لخدمات الطلاب، وبعض المواد الدراسية التي تساير ركب الحضارة، وبهذا تكون الوزارة قد أولت الجانب التعليمي كبير الاهتمام، واكتشاف المواهب، والأقلام الواعدة، والغراس المباشر من خلال أقسام المناشط التي تم تطويرها إلى أفضل مستوى في الوزارة والإدارات التابعة لحد سواء، كما اعتنت الوزارة بإصدار النشرات والمجالات التربوية، فكانت مجلة المعرفة أول مجلة متكاملة هادفة فرضت على الساحة التربوية تعنى بالجوانب المختلفة التي من شأنها دفع عملية التربية والتعليم(وزارة التربية والتعليم، 2004).

كما شهدت هذه المرحلة قفزة نوعية في تنويع قاعدة التعليم من خلال إنشاء المدارس الصناعية، والتجارية، ورياض الأطفال، ومدارس تحفيظ القرءان الكريم،

والتعليم الخاص، وعدد ليس بالقليل من الكليات العسكرية والجامعية فـي مختلـف أنحاء المملكة، كما شهدت هذه المرحلة عناية جمة بالعناصـر الفنيـة، واهتمامـاً بتدريب العملين في مجال التربية والتعليم، وفي مقدمتهم المعلمين الذين كانوا ومـا زالوا يخضعون لدورات ولقاءات تربوية تقيمها الوزارة على مـستويات مختلفـة، ومراكز متباينة. ولعل إحصائية عام 1423/1422هـ تبين لنا صدق ما أشرنا إليه سابقاً، ففي هذه الإحصائية:

1. وصل عدد المدارس الحكومية في مختلف المراحل التعليميـة بالمملكـة إلى (10991) مدرسة يدرس بها (1.991.224) طالباً، ويدرس فيها من المعلمين (157.549)معلماً.
2. وصلت أعداد المدارس التي تشرف عليها بعـض الجهـات الحكوميـة والأهلية إلى (1181) مدرسة يدرس بها (264.239) طالباً ويدرس فيها من المعلمين (21.642) معلماً.
3. وهناك مئات الألوف من الطلاب والطالبات فـي الجامعـات والكليـات والمعاهد ومدارس البنات.
4. ومما سبق يتبين أن التعليم قد شمل جميع أفراد المجتمع، لاغياً بذالك كل الفروق بين الناس، هذى فضلاً عن التعليم الفني والمهني الذي تقوم بـه المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وبعض الجهات الأخـرى كوزارة الدفاع، والطيران، والحرس الوطني.

والحق أن هذه القفزة النوعية تحققت بفضل الله تعالى، ثم بفضل اهتمامات رائد التعليم الأول خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز، الذي كانت له اليـد الأولى، والقول الصائب في دفعة مسيرة التعليم في بلادنا، فقد نهض بهـا وزيـراً، وأعلاها وشرفها ملكاً أيده الله، وما في أقواله، حفظ الله يترجم بوضوح ما أشـرنا إليه، ومن ذلك قوله: (إن العلم يجب أن يدخل في كل بيت في هذه البلاد)، وقد تـم بحمد الله (الحجيري، 2004).

الجهات المشرفة على التعليم في المملكة العربية السعودية:

أولاً: وزارة التربية والتعليم:

وهي أكبر الجهات المشرفة على التعليم، إذ تختص بالإشراف على تعليم البنـين والبنات في المراحل الابتدائية والتوسط والثانوية.

1- تعليم البنين: مر تعليم البنين بمفترين:

(أ) فترة البيانات الأولى، وكانت باسم (مديرية المعارف)، واستمرت من عام 1344هـ ـ إلى عام 1373هـ ـ.

(ب) ثم جاءت الفترة الثانية، فترة الانطلاق الكبرى من عام 1373هـ ـإلى يومنا هذا، ويحسن بنا في هذا المقام أن نعطي نبذة عن المديرية، وأبرز إنجازاتها، ثم نتحدث عن دور وزارة المعارف (وزارة التربية والتعلـيم حالياً).

(أ) مديرية المعارف:

صدر مرسوم ملكي في 1344/9/1هـ ـ ينص على إنشاء مديرية للمعـارف لتكون حجر الأسس للنظام التعليمي الحديث، وتبلورت أهدافها في (نـشرة العلـوم والمعارف والصنانيع، وافتتاح المكاتب والمـدارس، ورعايـة المعاهـد العلميـة، ولاعتناء بأصول الدين الحنيف)، وتتولى المديرية آنذاك الإشـراف علـى جميـع المدارس في المملكة، وكانت تتبع إدارياً لوزارة الداخلية؛ فاتجهت في بدايتها الأولى إلى تنظيم التعليم، وأصدرت عدة أنظمة أسهمت في نهضت التعلـيم الأولى؛حيـث وضعت نظام التدريس العام في المسجد الحرام عام 1345هـ ـ، وأصدرت قـراراً بتشكيل مجلس للمعارف في عام 1346هـ ـ، وكان الهدف من إنشائه وضع نظـام تعليمي في الحجاز بحيث يكون على النحو التالي:

"التعليم من أربع مراحل (تحضيري-ابتدائي-ثانوي-عالي)، إضافة إلى السعي لجعل التعليم الابتدائي مجاناً وإجباريا، مع توحيد التعليم في منطقـة الحجـاز فـي البداية".

وشكلت المديرة هيئة لمراقبة الدروس، والتدريس في الحرم عام 1247هـ، وفي العام نفيه أصدرت نظام المدارس، وهو أول نظام للتعليم في المملكة.

ثم بعد الإعلان عن توحيد المملكة العربية السعودية عام 1351هـ أصبحت وظيفة مديرية المعارف هي الإشراف على جميع شؤون التعليم في مختلف أرجاء المملكة، بعد أن الإشراف مقتصراً من الناحية الفعلية على مدارس الحجاز، فصدر نظام لمديرية المعارف عام 1357هـ، استمر إلى إنشاء الوزارة، واشتمل على نقاط عدة، من أهمها:

1. مدير المعارف هو المرجع الأول في المديرية، وله الحق في إصدار التعليمات.
2. تشكيل مجلس للمعارف من ثمانية أعضاء مدته سنتان، ويكون من صلاحيته إقرار المناهج، وتأسيس المدارس الجديدة، وإيفاد البعثات العلمية، والإشراف على الاختبارات النهائية في جميع المدارس.
3. تشكيل الهيئة الإدارية من المفتش الأول، والمفتش الثاني، والمفتش الثالث، ورئيس مكتب المعارف، ومدير المعهد السعودي، ومدير مدرسة تحضير البعثات، ووكيل الهيئة الإدارية؛ مع وضع التقارير الخاصة بخطط المعارف، ووضع مشروع مناهج التعليم، وتوزيع المعلمين على المدارس، ووضع تقارير الكفاية، واقتراح فتح مدارس جديدة.

ثم صدر نظام المدارس الأهلية عام 1357هـ، ونظام المدارس الخصوصية عام 1371هـ، كما قامت مديرية المعارف بافتتاح المدارس الليلية والقروية، وبعض المدارس والمهنية، وأنشئت المعاهد العلمية، ومدارس الأمراء ومدارس تحضير البعثات، وأسهمت في وضع اللبنات الأولى للتعليم العالي بإنشاء كلية الشريعة في مكة المكرمة عام 1369هـ، وكلية المعلمين عام 1372هـ.

إن جهود مديرية المعارف ومعتمدياتها، وتاريخ مجلس المعارف ومهامها، وأنظمة المدارس ومراحلها، وما صاحب ذلك من نهضة تعليمية تمثل مرحلة مهمة من تاريخ التعليم الذي يستحق أنتقف عنده كثيراً لنعرف أهمية البدايات-على

تواضعها- في صنع الإنجازات المتلاحقة، وما عرفته البلاد من نظام التعليم الحديث الموحد الشامل المتدرج.

كما نقف كذلك عند أمر في غاية الأهمية، وهو حرص الملك عبد العزيز علـى تكوين بعثة تعليمية-رغم ضعف الإمكانات والخبرات-فكان يدفع الناس إلى التعلـيم دفعاً، ويفتح المدارس، ويتابع بنفسه مسيرة التعليم الأولى، ويستقدم المعلمـين مـن خارج المملكة، ويذلل الصعوبات، ويرد على الإشكالات والأعذار التي يعتذر بهـا بعض الأهالي الذين كانوا يحتاجون خدمات أبنائهم في الفلاحة والرعي والتجـارة؛ فكان هذا الإصرار والمتابعة منه-رحمه الله-دليلاً على ما يتمتـع بـه مـن إدراك للأهمية التعليم، ودوره الأساسي في التنمية الداخلية والعزة والمكانة لخارجية.

(ب) **تأسيس وزارة المعارف (وزارة التربية والتعليم):**

كان إنشاء وزارة المعارف عام 1373هـ ـ بمرسوم ملكي كريم امتداداً لمديرية المعارف، ودفعة جديدة للتعليم؛ حين تولى مهامها أول وزير للمعارف سمو الأميـر فهد بن عبد العزيز-حفظه الله-، وكان رقم المرسـوم (2950/26/3/5/) فـي 18 ربيع الآخر من العام المذكور، وقد أسند إلى وزارة المعارف التخطيط، والإشراف على التعليم العام للبنين في مراحله الثلاث (الابتدائي-المتوسط-الثـانوي)، سـواءً الحكومية منها أو الأهلية، النهارية أو الليلية، إضافة إلى معاهد وكليـات ومراكـز إعداد المعلمين، وتم في ذلك العهد رسم السياسات التعليمية الطموحـة ومتابعتـه، ووضع المناهج الدراسية، وتأليف الكتب المقررة، وتطوير أساليب التعليم، واستقدام المعمين المؤهلين من بعد الدول العربية والدولية المختصة بالتربية والتعليم.

وقد حققت وزارة التربية والتعليم قفزات تطويرية سواءً على مستوى السياسات والأنظمة، أو المناهج أو والمقررات، أو النشاط، أو الوسائل، وغير ذلـك. ويكفـي الوزارة فخراً أنه انبثق عنها كل الجهات المشرفة على التعليم، فقد انبثقـت عنهـا وزارة التعليم العالي، والرئاسة العامة لتعليم البنات، والمؤسسة العامة للتعليم الفنـي والتدريبي المهني.

التعليم في المنطقة تبوك:

لقد نال التعليم في منطقة تبوك قسطاً وافراً من اهتمام الدولة وعنايتها، مثلها مثل بقية مناطق المملكة الأخرى، أما بداية التعليم بالمنطقة فتعود إلى عام 1344هـ ـ، حيث افتتح في ذلك الآن ثلاث مدارس الأميرية، في كل من:محافظة ضبا، والوجه، واملج، وفي عام1360هـ ـ افتتحت أول مدرسة ابتدائية في مدينة تبوك، وبعد ذلك توالى افتتاح العديد من المدارس في مختلف مدن المنطقة وقرها وهرها، ونظراً لهذا التوسع وانتشار المدارس في المنطقة قامة وزارة المعارف آنذاك بافتتـاح مكتـب إشراف على التعليم في منطقة تبوك، ومن ثم الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك عام 1385هـ ـ، وكان مرتبطاً بإدارة تعليم منطقة المدينة المنورة، وفـي عـام 1386 هـ ـ ارتبط المكتب بوزارة المعارف مباشرة، وفي عـام 1396 تحـول مـسمى المكتب إلى إدارة تعليم منطقة تبوك، ومن ثم الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك عام 1386هـ ـ ارتبط المكتب بوزارة المعارف مباشرة، وفي عام 1396هـ ـ تحـول مسمى المكتب إلى إدارة تعليم منطقة تبوك، ومن ثم الإدارة العامة للتعليم بمنطقـة تبوك في 1415/7/1هـ ـ لتصبح حالياً، وبعد تغير وزارة المعـارف إلـى وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك.

لقد أصبحت المدارس الحكومية في نمو مطرد، ففي العام الذي تم فيـه افتتـاح مكتب الإشراف على التعليم بمنطقة تبوك كانت أعداد المـدارس لا تتجـاوز (13) مدرسة ابتدائية، (3)مدارس متوسط في تبوك، وبعض المحافظات التابعة لها، تضم مجتمعة (1300) طالب، في حين بلغت أعداد هذه المدارس فـي العـام الدراسـي 1390/1395هـ ـ (49) مدرسة في جميع المراحل الدراسية بالمنطقة، يدرس فيها من الطلاب ما يزيد على (4000) معلم في مختلف المراحل الدراسية. يضاف إلى ذلك أكثر من (70) مدرسة لمحو الأمية وتعليم الكبار، ويدرس فيها ما يزيد علـى (5000) دارس، كما توجد خمسة مراكز إشراف على التعليم في كل من محافظـة أملج الذي تأسس عام 1411هـ ـ، ومحافظتي الوجه ، وتيماء اللذان تأسـسا عـام 1419 هـ ، ومحافظة ضباء الذي تأسس عام 1420 هـ ، ومحافظة حقل الـذي

تأسس عام 1424 هـ ، وذلك للإشراف على مدارس تلك المحافظـات والمراكـز التابعة . كما أن التعليم في منطقة تبوك لم يقتصر على التعليم العام بل تعـداه إلـى التعليم الفني والمهني والمعاهد المتخصصة ؛ كمعهد التربية الفكرية الذي تأسس عام 1414 هـ ، ومعهد الأمل للصم الذي تأسس عام 1409 هـ ، والمعهـد الثـانوي للمراقبين الفنيين الذي تأسس عام 1405/1403 هـ ، بالإضافة إلى المعهد العلمي التابع 1406 هـ ، لسد حاجة المنطقة من المعلمين ، بالإضافة إلى المعهد العلمـي التابع لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الذي تأسس عام 1384 هـ ، وكلية المجتمع التي تأسست عام 1419 هـ التابعة لجامعة الملك عبد العزيز بجدة وكليـة التقنية التي تأسست عام 1422 هـ االى جانب هذا كله توجد بالمنطقة مكتبة عامـة للرجال التي تأسست عام 1422 هـ / الى جانب هذا كله توجد بالمنطقـة مكتبـة عامة للرجال تأسست عام 1392 هـ ، وأخرى نسائية أهلية ، وعدد من الوحـدات الصحية المدرسية في كل من تبوك والمحافظات والمراكز التابعة لها ، وذلك لتقديم الخدمات العامة للطلاب ، ولكافة العاملين في حقل التعليم بالمنطقة ، بالإضافة إلـى مركز الملك فيصل الكشفي الذي تأسس عام 1400 هـ ، لممارسة المناشط الكشفية لطلبة المنطقة (وزارة التربية والتعليم، 2004).

2.2 الدراسات السابقة:

لم يقع الباحث على دراسات تبحث بشكل مباشر في الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها.

أ. الدراسات العربية:

أجرى (البلوي،2007) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (285) مبحوثاً، حيث توصلت إلى نتائج

كان من أهمها:

1. أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية، جاء بدرجة مرتفعة.
2. أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة في أسلوب المدير ولصالح المعلمين.
3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

وأجرى كل من (عساف، وعساف، 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس في ضوء متغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة العملية) والتفاعل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (121) معلمًا ومعلمة وهي تعادل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة. ودلت النتائج أن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان بمتوسط قدره (2.73) أي ما يعادل (54.6%) وهذا يدل على أن الروح المعنوية عند المعلمين والمعلمات منخفضة. وكان ترتيب مجالات الروح المعنوية تنازلياً: مجال العلاقات مع الزملاء (3.1)، مجال الحوافز والأجور والترقيات (2.81) مجال ظروف العمل (2.78). مجال الإدارة و القيادة (2.68)، مجال الأنظمة والتعليمات (2.47) . كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روحًا معنوية أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

وقامت (الخرفان، 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وقد اختيرت عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بواقع (500) عضو هيئة تدريس و (150) رئيس قسم، وكانت

نتائج الدراسة على النحو الآتي : أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.74)، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستويات علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.60).

أما دراسة (الشمايلة، 2006) فقد هدفت إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن العاملين فيها خلال العام الدراسي (2005-2006) البالغ عددهم (1042) مديراً ومديرة، و(12897) معلماً ومعلمة. واشتملت عينة الدراسة على (130) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة باستثناء النمط الاستبدادي الأخير جاء متوسطا. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي) في الأنماط الإدارية. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

وأجرت (الجعبري، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف علـى أنمـاط الـسلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهـة نظـر المعلمـين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي وتكونت عينة الدراسـة مـن (350) معلمـا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البـالغ عـددها (1034) معلما ومعلمة وكان من ابرز النتائج هي: أن نمط الـسلوك الاتـوقراطي لمـديري المدارس الثانوية قد صار في المرتبة الأولى بنسبة مئويـة (0.67) و جـاء نمـط السلوك الديموقراطي في المرتبة الثانية بنسبة (0.51) في حين جاء نمـط الـسلوك الإداري النسبي في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (0.46).

وقامت (الحميري، 2001) بدراسة هدفت إلى التعرف علـى مـستوى الـروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية في مدارس أمانة العاصمة – صنعاء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين والمدرسات اليمنيين في المرحلة الثانوية من التعليم العام في المدارس الحكومية في أمانة العاصمة للعام الدراسي 2000/1999م والبـالغ عـددهم (848) ن مدرسًـا ومدرسة وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من بينهم بلغت (300) مدرس ومدرسة من (27) مدرسة من المدارس الثانوية في أمانة العاصمة. وتوصلت الدراسة إلـى النتائج التالية :

1. يتمتع مدرسو المرحلة الثانوية بروح معنوية بمستوى أعلى من المتوسط .
2. تمتعت المدرسات بروح معنوية أعلى من المدرسين .
3. لا تختلف الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية تبعاً للخبرة في التدريس وحجم المدرسة.
4. توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بـين الـروح المعنويـة لمدرسـي المرحلة الثانوية ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية.
5. توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بـين الـروح المعنويـة لمدرسـي المرحلة الثانوية ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية وفقـاً لمتغيـرات (الجنس، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة).
6. لا تتأثر قوة الارتباط بين الروح المعنوية والمشاركة في صـنع القـرارات المدرسية لدى مدرسي المرحلة الثانوية وفقاً لمتغيرات (الجـنس ،وسـنوات الخبرة ،وحجم المدرسة).

وقام (سلامة، 1995) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثر كل من : النمط القيادي، والعلاقات مع الزملاء والحوافز، وظروف العمل، والأنظمة والتعليمات ومتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب، ومكان العمل، وطبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (193) فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعات

الفلسطينية في الضفة الغربية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب لا تؤثر في الروح المعنوية في حين كان لمتغير سنوات الخدمة ومكان العمل أثر ذو دلالة إحصائية في الروح المعنوية بينما لم تؤثر طبيعة العمل في مستوى الروح المعنوية، وبشكل عام بينت الدراسة أن مستوى معنويات العاملين في الجامعات، كان متدنياً بشكل واضح .

وكان الهدف من دراسة (أبو السمن، 1994) الكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء، وتكونت عينة الدراسة من (321) معلماً ومعلمة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معدل النسبة المئوية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية تعزى للجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتجاهات والرواتب، والمكانة المهنية وتوجد فروق تعزى لأعمارهم في مجالات الاتجاهات والمدير، وعبء العمل المدرسي والمجتمع المحلي والراتب والمكانة المهنية، والزملاء وتوجد فروق تعزى إلى الخبرات والحالة الاجتماعية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي .

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها روس (Rose, 2007) هدفت إلى التعرف على دور النمط الإداري للمديرين في تحسين بيئة العمل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة علاقة مناخ العمل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، والإبداع، بالنمط الإداري للمدير ومستوى المخرجات التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (218) مديراً في مدينة شارل ستورت في أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط الإداري للمديرين ومناخ التنظيم وأداء العمل، وأن النمط الديمقراطي وحدة العمل يرتبط بشكل إيجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل.

ودرست نكاكبو (Nakabo, 2006) أهمية توافر البيانات ذات المصداقية والدقة

في مؤسسات التعليم العالي وإسهامها في الروح المعنوية والأداء المتميز، وقد أجريت هذه الدراسة في أوغندا في جامعة ماكريري، وكان الهدف الأبعد من الدراسة الوصول إلى اقتراحات وتوصيات محددة بالبيانات ذات المصداقية والمطلوبة لرفع الروح المعنوية والأداء المتميز للجامعة والعاملين فيها .

وقد شملت الدراسة مقابلات مع المسؤولين والعاملين في الجامعة وطلبتها، وفي جزء من الدراسة استندت الباحثة إلى عينات قصدية واطلاع مباشر على المعطيات والبيانات، وقد توصلت الباحثة إلى أن البيانات لم تكن متاحة إلا لفئة محدودة دون مبررات مقبولة، الأمر الذي ينعكس سلباً على الروح المعنوية وأداء الجامعة دون مبررات مقبولة إدارياً .

وفي دراسة مثلت المرحلة الثانية من مشروع جامعة أريزونا الأميركية (University of Arizona, 2006) تقدمت الجامعة بوصف موسع للعلاقات الوظيفية بين كوادرها والعاملين فيها وطلبتها، وأشارت الدراسة إلى أن الجامعة تضم (7500) موظف، و (43) ألفاً من الطلبة، وهي جامعة حكومية، وقد كانت المرحلة الأولى من المشروع قد درست وضع الكليات، فيما خُصصت المرحلة الثانية لدراسة وضع الموظفين، ومستوى ظروف العمل والروح المعنوية والهموم المعيشية والوظيفية للعاملين فيها، وقد شغلت مسألة الروح المعنوية اهتماماً خاصاً من الباحثين .

وقد استخدمت الدراسة استبانتين لاستطلاع آراء الموظفين، مثلما استخدمت أنشطة بحثية نوعية، كحلقات الحوار، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغيري الجنس، والعرق فيما يتصل بالروح المعنوية، وأظهرت الدراسة أن الروح المعنوية ذات درجة متوسطة لدى موظفي الجامعة عموماً، وأنه كلما انخفضت الروح المعنوية، كلما زاد احتمال ترك الموظفين للعمل في الجامعة .

وفي دراسة قام بها سترمان (Sturman,2005) هدفت إلى التعرف علـى تصورات المعلمين نحو الأسلوب الإداري لمدير المدرسة، وإلى علاقـة الأسـلوب

الإداري للمدير بالممارسات التدريسية من قبل المعلمين في استراليا، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (318) معلماً من (12) مدرسة في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثرًا للأسلوب الإداري للمدير على الممارسات التدريسية، وأن هنالك اختلافات في وجهة نظر المعلمين باختلاف طبيعة المدرسة.

وفي دراسة قام بها موس وآخرون(Moos, Krejsler, Kasper, Jensen, 2005) حيث هدفت إلى التعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في المدارس الدنمركية، من خلال أسلوب اتخاذ القرار، ونمط الاتصال، والعلاقة مع المعلمين، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وشملت الدراسة مدرستين شاملتين في الدنمارك، وتكونت عينة الدراسة من (154) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب المدير في اتخاذه القرار هو أحد أهم أساليب نجاح العمل الإداري، يليه استراتجيات الاتصال الإداري، ثم العلاقة مع المعلمين، ثم العلاقة مع المجتمع المحلي.

درس هوانغ (Huang , 2004) في الظروف النفسية والروح المعنوية لـ (903) من مدرسي المواد العلمية في عدد من الجامعات في تايوان (63% من الذكور و 37% من الإناث) وهدفت الدراسة إلى تعرف الاختلافات بين الفئات التي شملتهم الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للذكور من العينة التي شملتهم الدراسة روحًا معنوية مرتفعة ونظرة إيجابية للبيئة التي يعملون فيها، كما أظهرت الدراسة أن معظمهم ينوي الاستمرار في العمل، وأظهرت النتائج فروقاً هامة بين مجموعات الذكور والإناث، فالإناث اهتممن أكثر بالجانب المهني فيما نظر الذكور بإيجابية أعلى لعلاقاتهم بالطلبة وضغط العلم أكثر .

وفي دراسة قام بها إدورد(Edward, 2004) حيث هدفت إلى البحث في العلاقة بين الأنماط الإدارية للمدير في المناخ التنظيمي، حيث شملت الدراسة (300) معلم في شيكاغو، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثرًا قويًا للنمط الإداري للمدير والمناخ التنظيمي، وأن هنالك علاقة بين الأنماط الإدارية للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين، وأنه توجد فروقات للمناخ التنظيمي تعزى للجنس والمدير،

والمكانة الوظيفية، والخبرة.

وجاءت دراسة تابلين (Taplin , 2003) من جامعة أديلايد في استراليا (University of Adlaide) لتبحث في عدد من شؤون الموظفين والطلبة الأجانب في الجامعة، باستخدام استبانة خصصت لهذا الغرض، وكان من بين المحاور المركزية للدراسة الاهتمام والارتقاء بالروح المعنوية للموظفين، ومثلت الدراسة محاولة لتحديد القيم السائدة في الجامعة، استناداً إلى عينة من (46) من الإناث، و (85) من الذكور منهم (58) موظفاً من مختلف المجالات والكليات وتكونت الاستبانة من (33) فقرة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود مدرسين ذوي كفاءة وبيئة جامعية جدية وظروف عمل ودراسة آمنة، وتقديم خدمات ذات نوعية عالية للطلبة، كانت من أهم المسائل التي حددها الموظفين والطلبة، وأبرزت النتائج وجود حاجة إلى مزيد من الكادر الأكاديمي، وإلى ضرورة الارتقاء بالإدارة وعلاقتها بالمدرسين والعاملين والطلبة. كما خلصت الدراسة إلى عدد آخر من النتائج منها ضرورة أن تبذل الإدارة مزيدا من الجهد للحفاظ على كادر الجامعة، وضرورة الارتقاء بالروح المعنوية للموظفين .

وأجرى وذيرل(Wetherell , 2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس(Morris) في ولاية نيوجرسي واشتملت عينة الدراسة على (23) مدير و(396) معلماً حيث استخدم الباحث نموذج هيرسي وبلانشارد لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا. وأشارت النتائج إلى أن نمط الإخبار حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال كما بينت الدراسة أن متغيرات العمر والجنس لم تكن دالة إحصائيا على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

وأجرى كليمنت (Clement & Vadenberghe, 2000) دراسة هـدفت إلـى معرفة العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم وتأثير السياسة التي يتبعها المدير في

تطوير المعلمين مهنيا وقد تكونت عينة الدراسة من(39) معلمًا من(11) مدرسة من (مـدارس نيـو ايليـوين)(New Illinois)، وعينـة أخـرى مـن مـدارس (فليمش)(Philemsh) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبـرز النتـائج أن تطوير المعلمين مهنيا لا يعتمدون على رغبتهم الفردية فقط وأن لظـروف العمـل أثرها في تطوير المعلمين وبالإضافة إلى إدراك المعلمين لخطورة الدور الذي يؤدي به مديرو المدارس وظيفتهم وأثره في تقدير المعلمين وفي تطويرهم مهنيًا و كان من بين توصياتها أن على مدير المدرسة أن يكون أقرب إلى الأسـلوب الـديموقراطي التشاركي في قيادته وأن يبدي اهتماما كبيرا بالعلاقات الاجتماعية مع المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت بعض الدراسات السابقة الأنماط الإداريـة لمـديري المـدارس كدراسة (البلوي، 2007) و (الشمايلة، 2006) و(الجعبري، 2004)، بينما تناولت دراسة (عساف، وعساف، 2007) مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمـي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في نابلس، بينما ركزت دراسة (الخرفان، 2007) على علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وبينت دراسة (الحميري، 2001) مستوى الـروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية في مدارس أمانة العاصمة، كما بينت دراسة (سـلامة، 1995) مـستوى الـروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الـضفة الغربيـة وعلاقتـه بـالنمط القيادي، والعلاقات مع الزملاء والحوافز، وظروف العمل، والأنظمة والتعليمـات. وركزت دراسة (أبو السمن، 1994) على الكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء.

واستعرضت الدراسات السابقة الأجنبية كدراسـة روس (Rose, 2007) دور النمط الإداري للمديرين في تحسين بيئة العمل، كما استعرضـت دراسـة نكـاكبو سوانيانا (Nakabo, 2006) أهمية توافر البيانـات ذات المـصداقية والدقـة فـي مؤسسات التعليم العالي وإسهامها في الروح المعنوية والأداء المتميز، بينما هـدفت دراسة سترمان(Sturman, 2005) على تصورات المعلمين نحو الأسلوب الإداري

لمـدير المدرسـة، وهـدفت دراسـة أدمـز (Adams, 2005) ، وبينـت دراسـة إدورد(Edward, 2004) أهمية العلاقة بين النمط الإداري للمـدير وعلاقتـه فـي المناخ التنظيمي، وتطرقت دراسة موس وآخـرون (Moos,et.al , 2005) إلـى التعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في المدارس الدنماركية، وهـدفت دراسـة هوانغ (Huang , 2004) إلى التعرف على العلاقة بين الظروف النفسية والـروح المعنوية، في حين هدفت دراسة كليمنت (Clement 2000) إلى معرفة العلاقة بين مديري المدارس ومعلميهم وتأثير السياسة التي يتبعها المدير في تطـوير المعلمـين مهنيا.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

يتضح من العرض السابق لأدبيات الدراسة أنه تمت الاستفادة منها في الجوانـب التالية: تحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولـت النمط الإداري والروح المعنوية، وبناء أداة الدراسة وذلك من خلال الرجـوع إلـى الأدوات التي استخدمتها الدراسات التي تناولت النمط الإداري والـروح المعنويـة، ومناقشة نتائج الدراسة، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحاليـة فـي تناولهـا لمتغيرين مهمين في الميدان التربوي، ألا وهما النمط الإداري والروح المعنوية. أما ما انفردت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فقد قامت الدراسة الحاليـة بتحديـد العلاقة بين النمط الإداري والروح المعنوية في مجتمع دراسة لم يسبق أن تم تناوله بالبحث وهو المدارس الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مـن وجهة نظر المعلمين.

في ضوء ما سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية الـنمط الإداري لمديري المدارس من خلال مشاركة جماعية لضمان تبادل الرأي والتعاون والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث علاقـة الأنماط الإدارية لمديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2009/2008 والبالغ عددهم (6500) معلما ومعلمة. (إحصائيات مديرية المنطقة التعليمية تبوك للعام 2009/2008م).

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة طبقية عشوائية حسب متغيرات الدراسة بنسبة (12%) من معلمي ومعلمات منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وبذلك يكون حجم العينة الكلي (780) معلماً ومعلمةً، وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، وتم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (774).

جدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	438	774
	أنثى	336	
الخبرة	أقل من 5	225	774
	من 5 إلى 10	242	
	أكثر من 10	307	
مستوى المدرسة	أساسي	240	774
	إعدادي	326	
	ثانوي	208	

3. 4 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة الآتية(النوع الاجتماعي، الخبرة، ومستوى المدرسة).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(الأنماط الإدارية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(البلوي، 2007؛ الشمايلة، 2006؛ الجعبري، 2004).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (الروح المعنوية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة(الخرفان، 2007). كما هي موضحة في الملحق رقم (ب) وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم(1)على(لا تنطبق إطلاقاً) والرقم(2)على(تنطبق نادراً) والرقم(3)على(تنطبق أحياناً) والرقم(4)على(تنطبق غالباً) والرقم(5) على(تنطبق دائماً).

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـن (3.67-5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحـسابي تتـراوح بين(2.34-3.66) فإن مستوى التصورات متوسط وإذا كان المتوسط الحسابي أقـلّ من(2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً. اعتماداً على معيار الحد الأعلـى – الحد الأدنى، والجدول رقم (21) يبين توزيع فقرات أداتي الدراسة:

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المجال	تسلسل الفقرات
الأنماط الإدارية	**الكلي**
النمط الديمقراطي	1-18
النمط الاتوقراطي	19-34
النمط الترسلي	35-50
الروح المعنوية	1-28

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربويـة، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومديري تربيـة فنيـين وإداريـين، ورؤساء أقسام، ومشرفين تربويين، ومديري مدارس، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيـث مـدى وضـوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيـسه، وتعـديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون إنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعـت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليـه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية، حيث كانت عدد فقرات الاستبانة(85) فقرة، حتى أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد تحكيمها(82) فقرة، كمـا هي مبينة في الملحق (5).

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونبـاخ ألفـا (Cronbach

(Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة، بلغ عددهم (30) معلماً ومعلمةً وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
50-1	**الأنماط الإدارية**	0.91
18-1	النمط الديمقراطي	0.87
34-19	النمط الاتوقراطي	0.88
50-35	النمط الترسلي	0.89
32-1	**الروح المعنوية**	0.90

ويتبين من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي معاملات ثبات مقبولة بحثيًا.

3. 7 متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات الديموغرافية وهي:

النوع الاجتماعي: وله فئتان:

1. ذكر 2. أنثى

الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من (5) سنوات 2. من(5- أقل من 10) سنوات 3. 10 سنوات وأكثر سنوات

مستوى المدرسة: ولها ثلاثة مستويات:

1. أساسي 2. إعدادي 3. ثانوي

2-المتغير المستقل: وهو الأنماط الإدارية ويتمثل في المتغيرات التالية (النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط الترسلي).

3- المتغير التابع: وهو الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.

3. 8 المعالجة الإحصائية

السؤال الأول والثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث والرابع: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد، واختبار شافيه للمتغيرات الدالة إحصائياً.

السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson Correlations)، لاختبار العلاقات الارتباطية بين الأنماط الإدارية والروح المعنوية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحـصائي الوصـفي للبيانـات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع مجالات الدراسـة، والفقـرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول : ما الأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة على كل نمط لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-18	النمط الديمقراطي	4.13	0.72	1	مرتفع
19-34	النمط الاتوقراطي	3.04	1.06	2	متوسط
35-50	النمط الترسلي	2.86	1.23	3	متوسط
1-50	المجال الكلي	3.34	0.68	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم(4) أن المتوسط العام للأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً حيـث بلـغ(3.34) وانحراف معياري(0.68)، واحتل مجال النمط الديمقراطي الأولى بمتوسط حـسابي بلـغ(4.13) وانحراف معياري(0.72) ، يلي ذلك مجال النمط الاتوقراطي بمتوسط حسابي بلـغ(3.04) وانحراف معياري(1.06)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجـال النمط الترسلي بمتوسط حسابي بلغ(2.86) وانحراف معياري(1.23).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل فقرة من فقرات الأنماط الإدارية المتبعـة لـدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين وهي كما يلي:

أ. مجال النمط الديمقراطي

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون داخل المدرسة	4.43	0.85	مرتفع
12	يتحدث المدير مع المعلمين بصفة الأخ والصديق والقدوة لهم .	4.33	0.93	مرتفع
9	يعمل المدير على احترام مشاعر المعلمين.	4.30	0.92	مرتفع
8	تسود روح الألفة بين المدير والمعلم .	4.29	0.94	مرتفع
13	يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المعلمين .	4.25	0.95	مرتفع
10	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع المعلمين .	4.24	0.93	مرتفع
11	يشجع المدير المعلمين على الاعتماد على النفس .	4.23	0.92	مرتفع
2	يشجع المدير المعلمين على إبداء الرأي وحرية التعبير .	4.22	0.96	مرتفع
17	يتسم المدير بالاتزان الانفعالي داخل المدرسة .	4.21	1.00	مرتفع
5	يراعي المدير ظروف وقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات .	4.07	1.02	مرتفع
3	يشجع المدير المعلمين على النقد الموضوعي .	4.05	1.00	مرتفع
14	ينمي المدير ميول واهتمامات المعلمين .	4.03	1.09	مرتفع
18	يقدم المدير تغذية راجعة تعرفه بنتائج عمله .	4.01	1.20	مرتفع
16	تكون قنوات الاتصال متبادلة بين المدير والمعلمين .	3.98	1.08	مرتفع
7	ينمي المدير المهارات التفكيرية لدى المعلمين .	3.96	1.12	مرتفع
6	يعمل المدير على تنمية النمو المتكامل عند المعلمين .	3.95	1.07	مرتفع
4	يشرك المدير جميع المعلمين في النقاش .	3.90	1.08	مرتفع
15	يتعرف المدير على حاجات المعلمين .	3.90	1.13	مرتفع
	المجال الكلي	4.13	0.72	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(5) أن المتوسط العام لتقدير معلمي ومعلمات المدارس للنمط الديمقراطي كبعد من أبعاد الأنماط الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري(0.72)، وقد احتلّت الفقرة رقم(1) (يعمل المدير على سيادة روح التعاون داخل المدرسة) المرتبة الأولـى بمتوسط

حسابـي بلغ (4.43)، في حين جاءت الفقرة رقم(15) (يتعرف المدير على حاجات المعلمين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.90).

ب. مجال النمط الاتوقراطي

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الاتوقراطي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
19	يحرص المدير على سير الدوام سيراً روتينياً وفق الأنظمـة والتعليمات .	4.12	0.95	**مرتفع**
20	يفرض المدير رأيه على المعلمين .	3.77	1.21	**مرتفع**
26	تتسم شخصية المدير بالحزم والشدة .	3.65	1.14	متوسط
21	يطبق المدير التعليمات بحرفيتها داخل المدرسة .	3.50	1.14	متوسط
30	يحرص المدير على المحافظة على النمط التقليدي كما هو .	3.32	1.25	متوسط
27	يرفض المدير أي تغير في الطرائق والأساليب التدريسية.	3.05	1.50	متوسط
25	يلجأ المدير الى التهديد باستعمال العقوبة .	2.94	1.53	متوسط
29	يتحدث المدير مع المعلمين بصيغة الأمر .	2.92	1.46	متوسط
33	ينتقد المدير أداء المعلمين في المدرسة .	2.89	1.49	متوسط
34	يحرص المدير على جعل المعلمين يعتمدن عليه .	2.86	1.52	متوسط
23	يوزع المدير المسؤوليات دون مراعاة لقدرات المعلمين.	2.72	1.44	متوسط
31	تكون قنوات الاتصال باتجاه هابط (من المدير الى المعلمين).	2.70	1.48	متوسط
24	يتقيد المدير أخطاء المعلمين داخل المدرسة .	2.68	1.56	متوسط
32	يتجاهل المدير ميول واهتمامات المعلمين .	2.67	1.52	متوسط
28	يتخذ المدير من الاختبارات المدرسية وسيلة للنيل من بعـض المعلمين .	2.42	1.60	متوسط
22	يتسهزئ المدير بآراء وأفكار المعلمين .	2.39	1.48	متوسط
	المجال الكلي	3.04	1.06	متوسط

يظهر من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لتقدير معلمي ومعلمات المدارس للنمط الاتوقراطي كبعد من أبعاد الأنماط الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري(1.06)، وقد احتلّت الفقرة رقم(19) (يحرص المدير على سير الدوام سيراً روتينياً وفق الأنظمة والتعليمات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.12)، في حين جاءت الفقرة رقم(22) (يتسهزئ المدير بآراء وأفكار المعلمين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.39).

جـ. مجال النمط الترسلي

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الترسلي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
35	يؤمن المدير بأن كل معلم مسؤول عـن نفـسه داخـل المدرسة .	4.05	1.22	مرتفع
38	يقوم المدير بإعطاء الحريـة التامـة للمعلمـين داخـل المدرسة .	3.09	1.46	متوسط
44	يقوم المدير بحل مشكلات المعلمين بصورة جزئية .	3.02	1.44	متوسط
36	يهيئ المدير المدرسة حسب أدواته .	2.91	1.57	متوسط
47	يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف المدرسية التي تحتـاج الى حزم .	2.90	1.53	متوسط
41	يكثر المدير من السماح للمعلم من الخروج من المدرسة.	2.85	1.48	متوسط
49	يتجاهل المدير اعطاء أي جهد لتقويم سلوك المعلمين في المدرسة .	2.83	1.57	متوسط
37	يقوم المدير باصدار القرارات دون تخطيط مسبق .	2.81	1.54	متوسط
48	تتسم شخصية المدير بالمزاجية في التعامل مع المعلمين.	2.81	1.60	متوسط
39	يتساهل المدير في محاسبة المعلمين في حـالات عـدم الالتزام بحضور المدرسة .	2.77	1.46	متوسط
42	تتدنى قدرة المدير على ضبط طلابه .	2.72	1.53	متوسط
45	يكثر المدير من المجاملات مع المعلمين علـى حـساب المدرسة .	2.71	1.54	متوسط
43	يتجاهل المدير مستويات المعلمين وتحصيلهم .	2.68	1.47	متوسط
50	يستهتر المدير بقدرات المعلمين .	2.59	1.69	متوسط
46	تنعدم احترام شخصية المدير من قبل المعلمين .	2.57	1.59	متوسط
40	يعامل المدير المعلمين بازدراء واستخفاف .	2.50	1.59	متوسط
	المجال الكلي	2.86	1.23	متوسط

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لتقدير معلمي ومعلمات المدارس للنمط الترسلي كبعد من أبعاد الأنماط الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري(1.23)، وقد احتلّت الفقرة رقم(35) (يؤمن المدير بأن كل معلم مسؤول عن نفسه داخل المدرسة) المرتبة الأولـى

بمتوسط حسابـي بلغ (4.05)، في حين جاءت الفقرة رقم(40) (يعامل المدير المعلمين بازدراء واستخفاف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (2.50).

السؤال الثاني : ما مستوى الروح المعنوية السائدة في مدارس منطقة تبـوك من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الروح المعنوية لأداء أفراد عينة الدراسة والجـدول (8) يبين نتائج ذلك .

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
6	أحس أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة .	4.52	0.80	مرتفع
13	أشعر بأن علاقاتي مع زملائي في المدرسة جيدة .	4.44	0.80	مرتفع
28	أشعر بأن مهنتي تدفعني للتفاؤل	4.44	0.86	مرتفع
1	عندما أقوم بعملي أشعر أنني أقوم به بحماس .	4.41	0.86	مرتفع
4	عندما أقوم بعملي أحس بالاستقرار .	4.40	0.84	مرتفع
14	أحرص على الوصول الى المدرسة بالوقت المحدد .	4.40	0.83	مرتفع
11	أشعر أنني منتم الى المدرسة التي أعمل بها .	4.34	0.94	مرتفع
27	أشعر بأن مديري يسهل أعمالي .	4.34	0.95	مرتفع
2	عندما أقوم بعملي أشعر بأنني متفائل .	4.33	0.82	مرتفع
5	أشعر بأن عملي هو العمل الذي أحب أن أؤدية .	4.33	0.89	مرتفع
7	أشعر بأن مدير المدرسة شخص كفء .	4.33	0.91	مرتفع
12	أحس بأن العمل في المدرسة يتيح لي الفرص لأثبـات ذاتي .	4.33	0.91	مرتفع
17	أشعر بأن المركز الاجتماعي لمهنتي جيد .	4.33	0.92	مرتفع
3	عندما أقوم بعملي أحس بأنني أعمل مع أصدقائي .	4.32	0.88	مرتفع
15	أتميز بالدقة أثناء تأديتي لعملي .	4.32	0.83	مرتفع
26	لا يعتريني الأسف لأنني عملت في هذه المدرسة .	4.32	0.98	مرتفع
8	أشعر بأن مدير المدرسة شخص عادل .	4.25	0.95	مرتفع

24	إذا ما ارتكبت أية مخالفة بغير قصد فإن مديري يساعدني .	4.25	1.04	مرتفع
9	أشعر بأن مدير المدرسة قريب من نفسي .	4.23	1.00	مرتفع
16	عندما أتغيب عن عملي فأنني أشتاق اليه .	4.18	1.03	مرتفع
19	أثناء قيامي بعملي في المدرسة أشعر بأنني أرغب أن أقوم بكثير من العمل المطلوب .	4.17	1.01	مرتفع
21	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول .	4.16	0.99	مرتفع
20	أشعر بأن عدد حصصي الأسبوعية معقولة.	4.13	1.11	مرتفع
18	أشعر بأن الخدمات والتسهيلات في المدرسة التي أعمل بها جيدة .	4.11	1.02	مرتفع
10	أشعر بأن الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة تتفق مع قناعاتي	4.10	1.04	مرتفع
25	أشعر بأن المكافآت التي أحصل عليها عادلة .	4.09	1.13	مرتفع
23	أفكر في الاستمرار بعملي الحالي .	4.07	1.18	مرتفع
22	أشعر بأنني غير راض عن وضعي في العمل.	3.08	1.55	متوسط
	المجال الكلي	4.24	0.56	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لمستوى تقدير معلمي ومعلمات المدارس للروح المعنوية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم(6) (أحس أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، في حين جاءت الفقرة رقم(22) (أشعر بأنني غير راض عن وضعي في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.08).

السؤال الثالث : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة ومستوى المدرسة)؟

للإجابة على السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة على كل نمط و الجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمستويات متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى		الديمقراطي	الاتوقراطي	ألترسلي
النوع	ذكر	الوسط الحسابي	4.27	2.98	2.80
		الانحراف المعياري	0.66	1.11	1.32
		الوسط الحسابي	3.95	3.12	2.94
	أنثى	الانحراف المعياري	0.76	0.99	1.10
الخبرة	أقل من 5	الوسط الحسابي	4.12	2.99	2.79
		الانحراف المعياري	0.67	1.07	1.22
	من 5 - 10	الوسط الحسابي	4.19	3.00	2.83
		الانحراف المعياري	0.68	1.08	1.25
	أكثر من 10	الوسط الحسابي	4.09	3.10	2.94
		الانحراف المعياري	0.79	1.04	1.22
مستوى المدرسة	أساسي	الوسط الحسابي	4.01	2.72	2.47
		الانحراف المعياري	0.89	0.95	1.11
	إعدادي	الوسط الحسابي	4.21	3.31	3.20
		الانحراف المعياري	0.57	1.07	1.23
	ثانوي	الوسط الحسابي	4.15	2.98	2.79
		الانحراف المعياري	0.70	1.06	1.23

يتبين من الجدول (9) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لأبعاد أداة الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجـراء تحليـل التباين الثلاثي المتعدد لدرجات الأنماط الإدارية في مدارس منطقة تبوك من وجهـة نظر المعلمين، والجدول (10) يبين نتائج ذلك .

جدول(10)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والخبرة ومستوى المدرسة على الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	الديمقراطي	18.626	1	18.626	37.768	0.000
	الاتوقراطي	15.783	1	15.783	15.502	0.000
	ألترسلي	19.018	1	19.018	13.805	0.000
الخبرة	الديمقراطي	1.196	2	0.598	1.213	0.298
	الاتوقراطي	.855	2	0.427	0.420	0.657
	ألترسلي	1.877	2	0.939	0.681	0.506
مستوى المدرسة	الديمقراطي	5.357	2	2.679	5.431	0.005
	الاتوقراطي	27.311	2	13.656	13.413	0.000
	ألترسلي	45.846	2	22.923	16.640	0.000
النوع*الخبرة	الديمقراطي	2.825	2	1.412	2.864	0.058
	الاتوقراطي	6.033	2	3.016	2.963	0.052
	ألترسلي	10.256	2	5.128	3.722	0.025
النوع*مستوى المدرسة	الديمقراطي	2.351	2	1.175	2.383	0.093
	الاتوقراطي	31.671	2	15.836	15.554	0.000
	ألترسلي	32.503	2	16.251	11.797	0.000
الخبرة*مستوى المدرسة	الديمقراطي	1.433	4	0.358	0.726	0.574
	الاتوقراطي	4.854	4	1.213	1.192	0.313
	ألترسلي	5.371	4	1.343	0.975	0.420
النوع*الخبرة* مستوى المدرسة	الديمقراطي	4.426	4	1.106	2.243	0.063
	الاتوقراطي	4.370	4	1.092	1.073	0.369
	ألترسلي	5.576	4	1.394	1.012	0.400
الخطأ	الديمقراطي	372.838	756	0.493		
	الاتوقراطي	769.698	756	1.018		
	ألترسلي	1041.423	756	1.378		
المجموع	الديمقراطي	408.319	773			
	الاتوقراطي	875.628	773			
	ألترسلي	1182.333	773			

يتبين من الجدول (10) ما يلي :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية الثلاثة في مدارس منطقـة

تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح المعلمين علـى النمط الديمقراطي ،ولصالح المعلمات على النمطين الاتوقراطي والترسلي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية الثلاثة فـي مـدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة التعليمية .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية الثلاثة في مدارس منطقـة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمستوى المدرسة، ولمعرفة لـصالح مـن تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (11) يبـين نتـائج ذلك.

جدول (11)

نتائج مقارنات شافيه للأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير مستوى المدرسة

النمط	الوسط 1	الوسط 2	فرق الأوساط	مستوى الدلالة
الديمقراطي	أساسي	إعدادي	-0.20 (*)	0.002
		ثانوي	-0.13	0.111
	إعدادي	أساسي	0.20 (*)	0.002
		ثانوي	0.07	0.540
	ثانوي	أساسي	0.13	0.111
		إعدادي	0.07-	0.540
الاتوقراطي	أساسي	إعدادي	-0.59 (*)	0.000
		ثانوي	-0.26 (*)	0.023
	إعدادي	أساسي	0.59 (*)	0.000
		ثانوي	0.33 (*)	0.001
	ثانوي	أساسي	0.26 (*)	0.023
		إعدادي	-0.33 (*)	0.001
ألترسلي	أساسي	إعدادي	-0.73 (*)	0.000
		ثانوي	-0.31 (*)	0.018
	إعدادي	أساسي	0.73 (*)	0.000
		ثانوي	0.41 (*)	.000
	ثانوي	أساسي	0.31 (*)	0.018
		إعدادي	-0.41 (*)	0.000

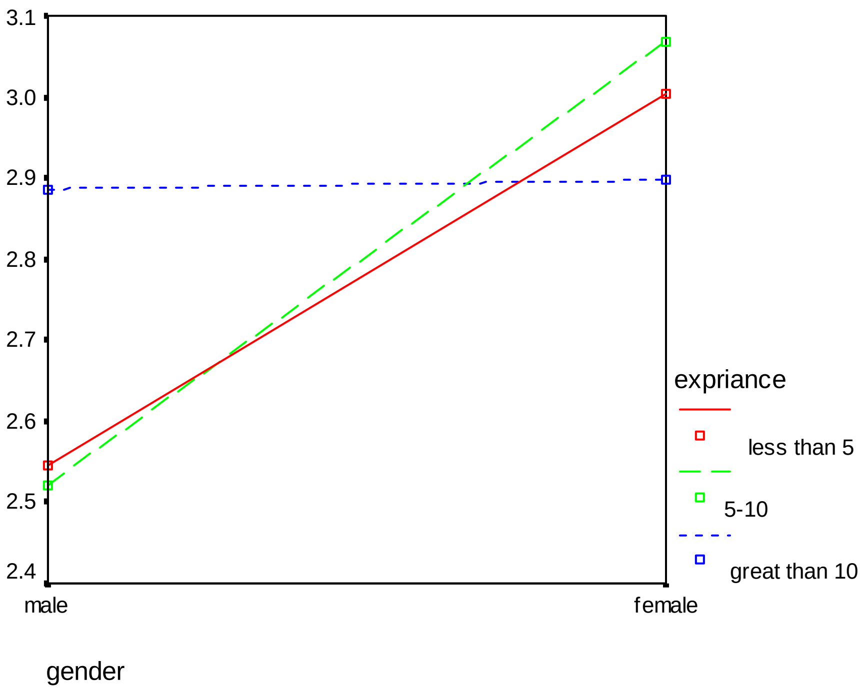
يتبين من الجدول (11) أن الفروق بين الأساسي والإعدادي ولصالح الإعـدادي بالنسبة للنمط الديمقراطي ، وبالنسبة للنمطين الاتوقراطي وألترسلي فكانت الفـروق

بين الأساسي من جهة وبين الإعدادي والثانوي من جهـة أخـرى وكـذلك بـين الإعدادي والثانوي ولصالحهما.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الترسلي في مدارس منطقة تبوك مـن وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة والشكل (1) يبين ذلك.

شكل (1)

التفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة للنمط الترسلي

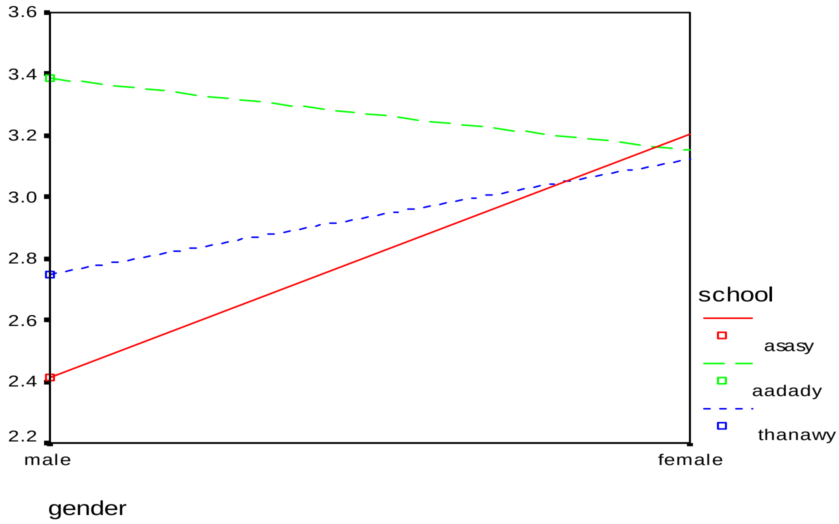


يتبين من الشكل (1) أن المتوسط الحسابي للذكور اقل من المتوسط الحسابي للإنـاث وان اقل قيمة كانت للذكور من ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) واكبر قيمـة كانـت للإناث من ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمطين الاتوقراطي والترسلي فـي مـدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي ومـستوى المدرسة والشكلين (2، 3) يبينان ذلك.

شكل (2)

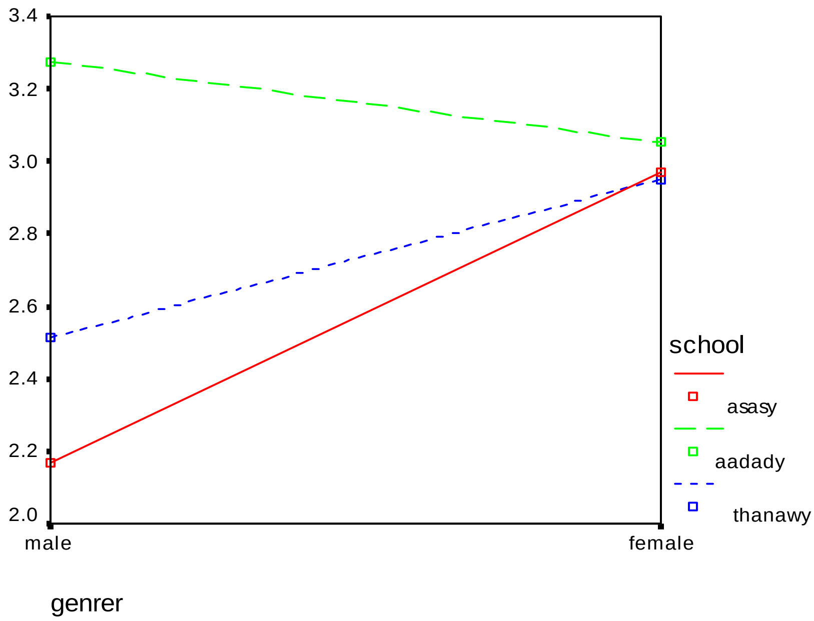
التفاعل بين النوع الاجتماعي ومستوى المدرسة للنمط الاتوقراطي



يتبين من الشكل (2) أن المتوسط الحسابي للذكور اقل مـن المتوسـط الحـسابي للإنـاث للمدارس الأساسية والثانوية، والعكس للمدارس الإعدادية،واقل متوسط حسابي للذكور كان للمدارس الأساسية وللإناث كان للمدارس الثانوية، واكبر متوسط حسابي للذكور كان للمـدارس الأساسـية وللإناث كان للمدارس الأساسية .

شكل (3)

التفاعل بين النوع الاجتماعي ومستوى المدرسة للنمط الترسلي



يتبين من الشكل (3) أن المتوسط الحسابي للذكور اقل من المتوسط الحسابي للإناث للمدارس الأساسية والثانوية، والعكس للمدارس الإعداديـة، واقـل متوسـط

حسابي للذكور كان للمدارس الأساسية وللإناث كان للمدارس الثانوية، واكبر متوسط حسابي للذكور كان للمدارس الأساسية وللإناث كان للمدارس الأساسية .

السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية فـي مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعـزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (النوع الاجتماعي ،والخبرة ومستوى المدرسة)؟

للإجابة على السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافـات المعياريـة لمستويات متغيرات الدراسة على أداة الروح المعنوية والجدول (12) يبـين نتـائج ذلك.

جدول(12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للروح المعنوية

وفقاً لمستويات متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع	ذكر	4.36	0.53
	أنثى	4.09	0.56
الخبرة	أقل من 5	4.22	0.53
	من 5 - 10	4.27	0.55
	أكثر من 10	4.23	0.58
مستوى المدرسة	أساسي	4.18	0.67
	إعدادي	4.25	0.48
	ثانوي	4.30	0.52

يتبين من الجدول (12) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحـسابية للروح المعنوية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجات الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهـة نظـر المعلمين، والجدول (13) يبين نتائج ذلك .

جدول(13)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق في الروح المعنوية وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	16.282	1	16.282	55.698	0.000
الخبرة	0.635	2	0.317	1.085	0.338
المدرسة	3.106	2	1.553	5.313	0.005
النوع * الخبرة	1.935	2	0.967	3.309	0.037
النوع * المدرسة	0.887	2	0.444	1.517	0.220
الخبرة * المدرسة	1.513	4	0.378	1.294	0.271
* الخبرة * النوع المدرسة	0.995	4	0.249	0.851	0.493
الخطأ	220.998	756	0.292		
المجموع	245.075	773			

يتبين من الجدول (13) ما يلي :

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية في مـدارس منطقـة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح المعلمين.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للخبرة التعليمية .

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمستوى المدرسة، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

جدول (14)

نتائج مقارنات شافيه للروح المعنوية للمعلين وفقاً لمتغير مستوى المدرسة

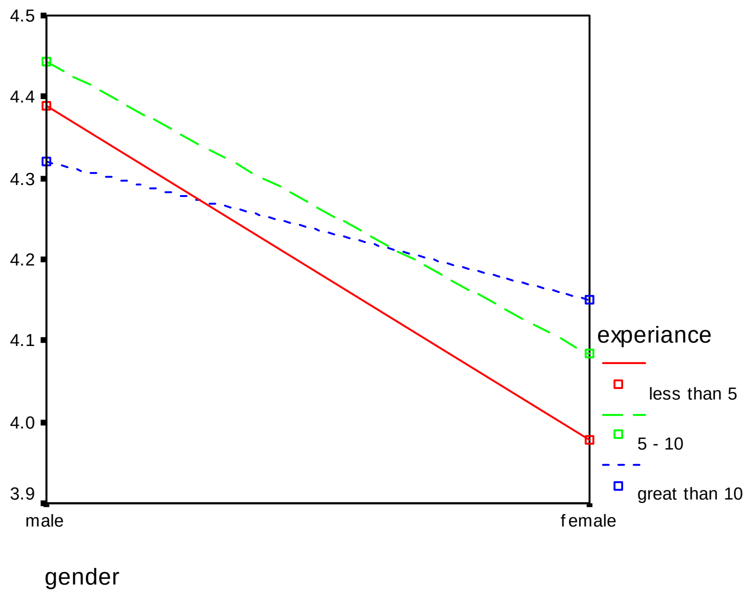
الوسط 1	الوسط 2	فرق الأوساط	مستوى الدلالة
أساسي	إعدادي	0.07-	0.322
	ثانوي	-0.12 (*)	0.045
إعدادي	أساسي	0.07	0.322
	ثانوي	0.06-	0.476
ثانوي	أساسي	0.12 (*)	0.045
	إعدادي	0.06	0.476

يتبين من الجدول (14) أن الفروق بين الأساسي الثانوي ولصالح الثانوي .

د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية في مدارس منطقـة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بـين النـوع الاجتمـاعي والخبرة والشكل (4) يبين ذلك.

شكل (4)

التفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة للروح المعنوية



يتبين من الشكل (4) أن المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسـط الحسابي للإناث للمدارس للخبرات الثلاث، واقل متوسط حسابي للذكور كان لـذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات وللإناث كان لذوات الخبرة الأقل مـن 5 سـنوات ، واكبر متوسط حسابي للذكور كان لذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وللإنـاث كان لذوات الخبرة الأقل من 5 سنوات.

لسؤال الخامس : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على السؤال تم حساب معامل الارتباط بين أداء أفراد عينة الدراسة بين كل نمط والروح المعنوية والجدول (15) تبين نتائج ذلك .

جدول (15)

معاملات الارتباط للعلاقة بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية

النمط	معامل الارتباط
الديمقراطي	**0.73**
الاتوقراطي	- 0.26**
الترسلي	- 0.28**

يتبين من الجدول (15) أن العلاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ودالة إحصائيا، وأن العلاقة سلبية بين النمطين(الاتوقراطي و الترسلي) لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ودالة إحصائيا.

4. 3 مناقشة النتائج:

أولاً : مناقشة السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين ؟

أشارت النتائج إلى أن تصورات المعلمين والمعلمات نحو الأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك كانت ذات مستوى متوسط، وأن نمط الإدارة الديمقراطي احتل المرتبة الأولى، يليه النمط الاتوقراطي، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد النمط الترسلي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن النمط الديمقراطي من أهم الأنماط الإدارية التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية، حيث أنه يعمل على احترام المعلمين وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة

في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل، كما تفسر هذه النتيجة أيضاً أن الموظفين يرغبون في الحصول على قدر من السلطات والمهام، ودعم وتأييد الإدارة، بحيث يشعرون معها أن الإدارة تثق بقدراتهم، ورغباتهم في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداتهم في العمل، كما يعد مؤشراً إيجابياً لأن توفر هذا النمط صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والانتماء التنظيمي، وزيادة درجات التعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن المديرين يعملون على تحقيق رسالة المنظمة، وأخذ مصلحة المنظمة بعين الاعتبار. واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الشمايلة، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة (الجعبري، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن السلوك الديموقراطي لمديري المدارس الثانوية جاء بنسبة (0.51)، واتفقت أيضاً مع دراسة (البلاوي، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى إن أكثر الأنماط أو الأساليب شيوعا هو النمط الديمقراطي.

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الروح المعنوية السائدة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين ؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية السائدة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة على أن الروح المعنوية تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة المعلم وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للمعلمين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور

بالولاء نحو المنظمة. وتفسر هذه النتيجة على أن المعلمين في مدارس منطقة تبوك تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية، وبالذات(الرواتب والأجور)، وقد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى. واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الخرفان، 2007) التي أشارت نتائجها أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، واتفقت أيضاً مع دراسة (الحميري، 2001) والتي أشارت نتائجها أن مستوى الروح المعنوية أعلى من المتوسط. وجاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة مع ما جاءت به دراسة(عساف، وعساف، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت بدرجة منخفضة، وأن الموظفين المتميزين لا يحظون بمكافآت مادية على أعمالهم وأن الموظفين القياديين يفضلون الحوافز المعنوية على الحوافز المادية، وقد يعود هذا التباين إلى الاختلاف في مجتمع الدراستين.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة ومستوى المدرسة)؟

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية الثلاثة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح المعلمين على النمط الديمقراطي، ولصالح المعلمات على النمطين الاتوقراطي والترسلي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية الثلاثة في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمستوى المدرسة، وأن الفروق بين الأساسي والإعدادي ولصالح الإعدادي بالنسبة للنمط الديمقراطي، وبالنسبة للنمطين الاتوقراطي والترسلي فكانت الفروق بين الأساسي من جهة وبين الإعدادي والثانوي من جهة أخرى وكذلك بين الإعدادي والثانوي ولصالح الإعدادي.

ويمكن تفسير ذلك أن المديرين يميلون إلى استخدام النمط الديمقراطي لأنهم

أكثر نضجاً وإلماماً ووعيا بجوانب العمل المختلفة، والتعامل الصحيح مع المواقـف المختلفة واستخدام الأسلوب الأمثل حسب الموقف الإداري، ويأتي ذلك من المعرفـة والخبرة التي مرو بها. وأن اللجوء إلى الأسلوب الديموقراطي كأحد أهـم الأنمـاط الإدارية في إدارة المدرسة ويتمثل هذا الأسلوب في معامله المدير للمعلمين كأخوة لهم، واتخاذ من آراء ورغبات المعلمين معيارا أساسيا عند اختيـار أو تطـوير أو نشاطه ويراعي الموضوعية في معالجة مشاكل المعلمين ويركز على إنسانية المعلم والاستجابة لحاجتهم الفردية. رباطة الجأش والاتزان في مواجهه الصعاب والتسامح والتواضع وانفتاح الأسارير خلال معاملاته وأعماله والمحافظة على سلوك المعلمين والطلبة وإكسابهم المهارات الأزمة ليصبحوا قادرين على ضبط أنفسهم بأنفسهم.

رابعاً : مناقشة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الـروح المعنوية في مدارس منطقة تبوك من وجهة نظـر المعلمـين تعـزى للمتغيـرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي ،والخبرة ومستوى المدرسة)؟

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الـروح المعنويـة فـي مدارس منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح المعلمـين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية في مدارس منطقة تبـوك مـن وجهة نظر المعلمين تعزى لمستوى المدرسة، بين الأساسي والثـانوي ولـصالح الثـانوي. ويمكن تفسير ذلك أنه يتطلب رسم سياسات واتخاذ إجراءات مناسبة لتحسين العوامـل المساعدة على تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين والاهتمام بمشاعرهم، مثل: تأهيل المعلمين، ومحاولة خلق بيئة تعليمية محفزة لنشاط المعلم والطالب في المجالات العلمية والثقافية المختلفة. ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين الذكور في منطقة تبوك تتـاح لهـم فرص النمو، والتقدم الوظيفي، بشكل أفضل من الإناث الأمر الذي يؤدي إلـى زيـادة قدرات المعلم على إنجاز عمله، والتعامل مع المشاكل والصعوبات، التي تواجهه فـي العمل، ويمكن أن يحتل مكانه وظيفية تتلاءم مع توقعاته، وطموحاته، مما تلعـب دورا هاماً في زيادة مستوى إدراكه لمناخ العمل.

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هنـاك علاقـة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ؟

أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقة ايجابية دالة احصائياً بين النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ، وأن هنالك علاقة سلبية دالة احصائياً بين النمطين(الاتوقراطي و الترسـلي) لـدى مديري المدارس في منطقة تبوك والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين. ولعل ظهور هذا القدر المرتفع في العلاقة بين النمط الإداري للمـدير ومـستوى الـروح المعنوية يعد مؤشراً إيجابياً لأن استخدام الـنمط الإداري الجيـد صـفة ملازمـة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن استخدام النمط الديموقراطي يوفر منافع كثيرة مثل الثقة الالتزام والدافعيـة والأداء والمواطنة التنظيمية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية اسـتخدام الأنمـاط الإدارية التي تسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حـدة والالتـزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعيـة وتـشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبـادل الآراء حـول الخطـط البديلة.

3.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي :

1. منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط الإدارية ذات الفعالية العالية، التي تسودها روح المشاركة والديموقراطية، إذ لا يزال هنالك الكثير من القضايا التربوية في المدارس الثانوية تعالجها الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ولا يوجد لمدير المدرسة أي دور فيها .
2. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس

لتدريب مديري المدارس على الأنماط الإدارية المختلفة، وذلك من اجل إكسابهم السلوكيات والمهارات القيادية والإدارية اللازمة.

3. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين في المؤسسات التربوية نحو أداء أفضل وولاءٍ دائم للمدارس التي يعملون فيها.
4. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة ما بين الأنماط الإدارية والروح المعنوية. والعمل على إجراء دراسة شاملة للمدارس الحكومية ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر خصائص أخرى للأنماط الإدارية لم تتطرق لها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى كبناء الفريق والولاء التنظيمي مثلاً.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو السمن، مي حميد (1994). **أثر عوامل تربية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن .

أبو بكر، علي حسين أبو بكر، (2001)، **القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

إسماعيل، طه (2004)، **تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل – دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر .

آل مذهب، معدي،(1998) " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود " ، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 38 عدد 1، ص30 .

البدري، طارق عبد الحميد (2001). " **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر .

البلوي، منصور مفلح، (2007)، **علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الجبوري، عبدالكريم راضي،(2000)، **المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال**، ط1، بيروت :دار الهلال للنشر.

الجعبري، عاليه وحيد، (2004)، **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترافهم النفسي**، رسالة ماجستير غير منشورة عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

جعفر، منى سلمان، (2003)، **النظام المحاسبي الملائـم لتطبيـق نظـام الإدارة بالأهداف مع دراسة تطبيقية على الشركة الطبية العربيـة** (تـاميكو)، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين.

الحارثي، درهوم بن عايض (1999) **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بـالحوافز الماديـة والمعنوية،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربيـة للعلـوم الأمنيـة، الرياض.

الحجيري، محارب، سعيد عبدالله (2004). **مستقبل التعليم وتعلـيم المـستقبل.** مكتبـة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

حسن، محمد عبد الغني (2002) : **مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحـديث المستمر للسلوك،** ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .

الحقيل، سليمان عبدالرحمن. (2004). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواهـا البـشرية فـي المملكة العربية السعودية** .ط8. الرياض.

الحميري، إلهام حسن أحمد (2001) **مستوى الروح المعنوية لمدرسي المرحلة الثانوية وعلاقتها بمشاركتهم في صنع القرارات المدرسية في مدارس أمانة العاصمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

الخالدي، مائسة، عودة، (2002)، **النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الخرابشة، عبد، (1997)، **الشفافية في الخدمة المدنية (تجربـة ديـوان المحاسـبة) ، الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافـسية فـي الأردن** " الجـودة/ الإنتاجية/ الشفافية والمساءلة")، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية.

الخرفان، ولاء(2007) **علاقات العمل في الجامعات الأردنيـة العامـة وعلاقتهـا بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**، رسالة دكتوراه غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

درويش، عبد الكريم، تكلا، وليلى (1980)، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة:مكتبة الأنجلو المصرية.

دنيس، (2004). " الروح المعنوية سلوك إداري "، **مجلة الوطن العربي**، متـوفر عبـر
http://www.islammemo.cc/filz/oneavailable:

دهيش، خالد بن عبدالله. (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقـات عملية)،** ط 3. الرياض : مكتبة الرشد.

الراشدي ، سعيد علي، (2007)، **الإدارة بالشفافية** ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان.

الرشودي، بدرية بنت سليمان بن إبراهيم، (2002)، **الإدارة بالأهداف: مدخل لتطـوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية،** رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

سلامه، صالح عودة (1995). " **الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية فـي الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنيـة : نـابلس، فلسطين .

شديفات، يحيى.(2001). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدوره كقائد تعليمـي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمـين فـي الأردن، **أبحـاث اليرموك،** مجلد 17، عدد 2 ، ص ص 39-54.

الشمايلة، معن، محمد، (2006)، **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة فـي الأردن، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعـة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي،** الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدوليـة للنشر والتوزيع ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطحلاوى، محمد رجائي، إبراهيم، يحيى عبـد الحميـد، (2006)، **الإدارة العـصرية وجامعة المستقبل،** الملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطـوير فـي العمل الإداري،{ نحو إدارة متغيرة فاعلة} جدة 18-19 صفر (29-30 مارس)

الطويل، هاني عبد الرحمن(1998)، **الإدارة التربوية والسلوك النظمي: سـلوك الأفـراد والجماعات في النظم،** (ط2)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسن (1999). ´ **إدارة الموارد البشرية** "، عمان : دار وائل .

العتيبي، هلا جهاد، (2007)، **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكـين الإداري: دراسـة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية،** رسالة ماجستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

عربيات،محمد (2007) **إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم**، ط1، عمـان، دار الثقافـة للنشر التوزيع

عريفج، سامي سلطي. (2004). **الإدارة التربوية المعاصرة**. ط2،عمان: دار الفكر.

عساف، عبد، وعساف، هدى(2007) الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتهـا لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)، **مجلة النجاح للأبحاث**، المجلد(21)، العدد(3)، ص ص 891-918.

عشماوي، سعد الدين (1992)، **أسس الاداره**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

عقيلات، هند ناصر أحمد، (2002)، **درجة تطبيـق نمـوذج الإدارة بالأهـداف فـي الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال**، رسالة جامعية ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك.

العلاقي مدني، عبد القادر، (2000)، **الإدارة دراسة تحليليـة للوظـائف والقـرارات الإدارية**، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية .

العلي يسرى،(2009) "العوامل المؤثرة على التسرب من مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية" **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد(40)مجلد(1) السنة السادسة، ص ص 42-63.

العميان، محمود سلمان (2004) . **السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمـال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن .

العيسى، إيمان محمد (1992). **العلاقة بين النمط القيادي لمديريات المـدارس الثانويـة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض ومستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن.

الفريحات، غالب عبد المعطي، (2000). **الإدارة والتخطيط التربوي**، تجارب عربيـة متنوعة. ط 1. عمان : دائرة المطبوعات والنشر.

القاسم، بديع محمود مبارك (2001). **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**، عمان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع .

القريوتي، محمد قاسم، (2004)، **السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة**، دار الشروق للنـشر والتوزيع، عمان.

كنعان، نواف. (2007). **القيادة الإدارية**. ط1. عمان : مكتبة دار الثقافة .

المجذوب، فاروق (2002). **الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.

مرسي، نبيل محمد ،(2006)، **إستراتيجيات الإدارة العليا**: إعـداد وتنفيـذ ومراجعـة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية

المغربي، كامل محمد. (2004). **السلوك التنظيمي :مفـاهيم واسـس سـلوك الفـرد والجماعة في التنظيم،** ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

النعيمي، فلاح، (1994)، أثر عوامل الموقف في السمات القيادية: دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية، **أبحاث البترول**، 10(1)،ص115-184.

النمر، سعود بن حمد، (2001)، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، (ط 5)، الريـاض، مطابع الفرزدق التجارية .

وزارة التربية والتعليم (2004)، **نشرة سنوية** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

ياغي، محمد (2003)، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، الريـاض : دار الخـريجين للنـشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

Adams, Michael Widmann, (2005). **Leadership and school climate: A mixed-methods study of United States-accredited Colombian schools**, EdD, University of Minnesota, USA.

Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005)"**Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study** on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.

Baylor, A. L. & Ritchie, D. (2002). "**What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology using Classrooms**? Computers and Education". 39. Available on : www.elsevier.com/locate/compedu. 395- 414.

Bennis, Warren & Goldsmith, Joan .(1997).**Learning to Lead, A Workbook on Becoming A leader**, London, Nicholas Brreadley.

Brown, K, and Coulter, P.B. (1983). Subjective and objective measures of public services Delivery. **Public Administration Review**. 1. PP. 50-58.

Cacioppe Ron(1999) Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success, : **Leadership & Organization Development Journal**, Volume: 20 Issue: 6, pp: 47-56

Clark Donald (1997) "The Art and Science of Leadership" available on : http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html.

Clement , Micke & Vadenberghe, Roland .(2000): How School Leaders can

Promote Teachers. Paper presented at the Annual Meeting of the **American Educational Research Association**. The ERIC Data-base. AN.ED 442179.

Edward Patrick, James (2004) **Correlation between Administrative Style and School Climate**. Available on:: http:// www.eric.ed.gov.

Gucer , Patricia W., (2003), Workplace Threats to Health and job Turnover Among Women Workers , **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, vol. 45 Issue 7 , p 638..

Hom, P.& Griffeth, R. (1995), **Employee Turnover, South-Western Publishing, Cincinnati**, OH, .

Huang. Sh. (2004). **Diversity of Science Teacher's Perception of University Environments in Taiwan. Center for Teacher Education** National Taiwan University (online) Available: http://conferenc.caerda.org//.pdf.

Huczynski, A. & Buchanan, D (2001), **Organizational Behavior. Harlow** England. Prentice Hall.

Jarcagin, Kenneth, R. (2004) Leadership behavior in high school principals: Traits and action that affect teacher morale. Education- Administration – 65 – 01A of **Dissertation Abstracts International**. Page, 35. No AA 131 20323.

Kotter, J (1995), What Leaders Really Do? **The Leader's Companion: Insights on leadership Though the Ages. Ed. J. Thomas Wern**. New York: The free Press.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2002). **The leadership challenge** (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kun, L. J. Kreck, E. M. Tung, A. O.(2003) "Strategic planning in the public sector", **Journal of Planning Literature**, Vol. 1 No.2, pp.253-9.

Manfred Bornemann, Martin Sammer (2003) Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, **Measuring Business Excellence**, Volume: 7 Issue: 2 Page: 21 – 28.

Mcnitt, Wendy, D. (2003) "An analysis of Urban Elementary School Teacher morale and school performance: Implications for Leadership". Education- Administration (0514) Education Elementary (0524) – 64 – 08A of **Dissertation Abstracts** International. Page, 2128.

Miller. C.D. (1995). **Industrial Sociology**. London : Harper and Row Publishers.

Moos Lejf, John Krejsler, Klaus Kasper Kofod, Bent Brandt Jensen (2005) **Journal of Educational Administration**, Volume: 43 Issue: 6 Page: 563 – 572

Nakabo Sewanyana, (2006). **Statistical Data : The Unders\estimated Tool for Higher Education Manaement. The Case of Makerer University** , Kampala , Uganda. Available: on: http://www.aau.org/studyprogram/pdfiles/ssewanya.pdf

Narendar Sumukadas(2006) Employee involvement: a hierarchical

conceptualisation of its effect on quality, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Volume: 23 Issue: 2, pp 87-94.

Ostroff, C. (1992): The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level **Analysis Journal Of Applied psychology**, December.

Rose Graeme C(2007) The role of the administrative patterns of managers in improving the working environment: empirical testing of a structural model," **Journal of Educational Change**, Volume 8, Number 3, pp1573-1812

Schermerhorn, Jr, John. R and James Zg, Hunt and Richard N, Osborn, (2000): **Organizational Behavior**, 7Ed, New York, John Wiley & sons, Inc.

Shamir & Eilam (2005), Developing Authentic Leadership in Organizations: Some insights and Observations, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, pp. 14 – 16.

Singh, Yogendra And Pandey, Mamta.(2004). **Principles Of Organizational Behaviour**, ED 1, New Delhi, A. I. T. B. S.

Smith, S.C. (1989). Leadership Styles. In S.C. Smith & P.K. Piele (Eds.), School Leadership: Handbook for Excellence Second Edition. (pp. 28-52). **Office of Educational Research and Improvement**, Washington, DC: OERI contract OERI -R-86-0003.

Stone, C. S. (1993). **Shapping strategy: Independent school planning in the 90s**. Boston: National Association of Independent Schools.

Sturman Andrew(2005) School Administrative Style and the Curriculum of teaching practices, **International Journal of Educational** Management, Volume: 8 Issue: 4 Page: 16 – 23.

Tannenbaum, R., (1998). "**How to choose a Leadership Pattern**", Harvard Business Review,.

Taplin. J. (2003) Values Survey , department of Psycholgy , University of Adelaidev. Available on :

University of Arizona (2006). **Millennium Project Phase2 Description** Available on : www.u.arizona.ed/millen/phase2/p.1-50.

Wayne K. Hoy, C. John Tarter(2004) Organizational justice in schools: no justice without trust, **International Journal** of Educational Management, Volume 18 Number 4, pp. 250-259

Wetherell,Karen.M.(2002).Principal Leadership style And Teacher Jop Satisfaction, **Dissertation Abstract Intentional** , A63/02,P.460.

www.asu,org/studyprogram/pdfiles/Adelaide.pdf.

الملحق (أ)
أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور / الدكتورة **.. المحترم / المحترمة.**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فان الباحث تقوم بدراسة عنوانها "الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطة تبوك في المملكة الربية السعودية من وجة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية ".

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤتة ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحة بتطوير الاستبانه المرفقة المكونة من ثلاث أقسام :

القسم الأول : يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والمنظمية (النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة).

القسم الثاني : يقيس الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس (النمط الديمقراطي ، النمط الاتوقراطي ، النمط الترسلي ،).

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس الروح المعنوية لدى المعلمين.

علما بان الإجابة على فقرات الاستبانه ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

تنطبق دائما	**تنطبق غالبا**	**تنطبق احيانا**	**تنطبق نادرا**	**لا تنطبق**

وقد قام الباحث بتطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة في الموضوع.

وبما أنكم المختصون في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانه في صورتها الأولى ، لقراءتها وتحكيمها من حيث :

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي يندرج تحته.
2- شمولية المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3- إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسبا.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا ترجو الباحثة إبداء في كل فقرة بوضع(×) في الحقل الذي ترونه مناسبا، وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة).

شاكرة لكم لحسن تعاونكم

مع احترامي وتقديري

الباحث

خالد عابد حمد

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	النمط الديمقراطي							
.1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون داخل المدرسة							
.2	يشجع المدير المعلمين على إبداء الرأي وحرية التعبير .							
.3	يشجع المدير المعلمين على النقد الموضوعي .							
.4	يشرك المدير جميع المعلمين في النقاش .							
.5	يراعي المدير ظروف وقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات .							
.6	يعمل المدير على تنمية النمو المتكامل عند المعلمين .							
.7	ينمي المدير المهارات التفكيرية لدى المعلمين .							
.8	تسود روح الألفة بين المدير والمعلم .							
.9	يعمل المدير على احترام مشاعر المعلمين .							
.10	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع المعلمين .							
.11	يشجع المدير المعلمين على الاعتماد على النفس .							
.12	يتحدث المدير مع المعلمين بصفة الأخ والصديق والقدوة لهم .							
.13	يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المعلمين .							
.14	ينمي المدير ميول واهتمامات المعلمين .							
.15	يتعرف المدير على حاجات المعلمين .							
.16	تكون قنوات الاتصال متبادلة بين المدير والمعلمين .							
.17	يتسم المدير بالاتزان الانفعالي داخل المدرسة .							
.18	يقدم المدير تغذية راجعة تعرفه بنتائج عمله .							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	النمط الاتوقراطي							
19.	يحرص المدير على سير الدوام سيراً روتينياً وفق الأنظمة والتعليمات .							
20.	يفرض المدير رأيه على المعلمين .							
21.	يطبق المدير التعليمات بحرفيتها داخل المدرسة .							
22.	يتسهزئ المدير بآراء وأفكار المعلمين .							
23.	يوزع المدير المسؤوليات دون مراعاة لقدرات المعلمين .							
24.	يتصد المدير أخطاء المعلمين داخل المدرسة .							
25.	يلجأ المدير الى التهديد باستعمال العقوبة .							
26.	تتسم شخصية المدير بالحزم والشدة .							
27.	يرفض المدير أي تغير في الطرائق والأساليب التدريسية .							
28.	يتخذ المدير من الاختبارات المدرسية وسيلة للنيل من بعض المعلمين .							
29.	يتحدث المدير مع المعلمين بصيغة الأمر .							
30.	يحرص المدير على المحافظة على النمط التقليدي كما هو .							
31.	تكون قنوات الاتصال باتجاه هابط (من المدير الى المعلمين) .							
32.	يتجاهل المدير ميول واهتمامات المعلمين .							
33.	ينتقد المدير أداء المعلمين في المدرسة .							
34.	يحرص المدير على جعل المعلمين يعتمدن عليه .							
35.	يؤمن المدير بأن كل معلم مسؤول عن نفسه داخل المدرسة .							
36.	يهيئ المدير المدرسة حسب أدواته .							
37.	يقوم المدير باصدار القرارات دون تخطيط مسبق .							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
38.	يقوم المدير بأعطاء الحرية التامة للمعلمين داخل المدرسة .							
39.	يتساهل المدير في محاسبة المعلمين في حالات عدم الالتزام بحضور المدرسة .							
40.	يعامل المدير المعلمين بازدراء واستخفاف .							
41.	يكثر المدير من السماح للمعلم من الخروج من المدرسة .							
42.	تتدنى قدرة المدير على ضبط طلابه .							
43.	يتجاهل المدير مستويات المعلمين وتحصيلهم .							
44.	يقوم المدير بحل مشكلات المعلمين بصورة جزئية .							
45.	يكثر المدير من المجاملات مع المعلمين على حساب المدرسة .							
46.	تنعدم احترام شخصية المدير من قبل المعلمين .							
47.	يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف المدرسية التي تحتاج الى حزم .							
48.	تتسم شخصية المدير بالمزاجية في التعامل مع المعلمين .							
49.	يتجاهل المدير اعطاء أي جهد لتقويم سلوك المعلمين في المدرسة .							
50.	يستهتر المدير بقدرات المعلمين .							
51.	يتجاهل المدير إعطاء تغذية راجعة تعرف بنتائج عمله .							

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: الروح المعنوية لدى المعلمين).

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	مقياس الروح المعنوية							
1.	عندما أقوم بعملي أشعر أنني أقوم به بحماس .							
2.	عندما أقوم بعملي أشعر بأنني متفائل .							
3.	عندما أقوم بعملي أحس بأنني أعمل مع أصدقائي .							
4.	عندما أقوم بعملي أحس بالاستقرار .							
5.	أشعر بأن عملي هو العمل الذي أحب أن أؤدية .							
6.	أحس أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة .							
7.	أشعر بأن مدير المدرسة شخص كفء .							
8.	أشعر بأن مدير المدرسة شخص عادل .							
9.	أشعر بأن مدير المدرسة قريب من نفسي .							
10.	أشعر بأنني أشارك في صنع السياسات المتبعة في المدرسة .							
11.	أشعر بأن الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة تتفق مع قناعاتي							
12.	أشعر أنني منتمي الى المدرسة التي أعمل بها .							
13.	أحس بأن العمل في المدرسة يتيح لي الفرص لأثبات ذاتي .							
14.	أشعر بأن علاقاتي مع زملائي في المدرسة جيدة .							
15.	أحرص على الوصول الى المدرسة بالوقت المحدد .							
16.	أتميز بالدقة أثناء تأديتي لعملي .							
17.	أحرص على الحضور الى المدرسة دون تغيب .							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.18	عندما أتغيب عن عملي فأنني أشتاق اليه .							
.19	أشعر بأن المركز الاجتماعي لمهنتي جيد .							
.20	أشعر بأن الخدمات والتسهيلات في المدرسة التي أعمل بها جيدة .							
.21	عندما يدور الحديث عن مهنة التدريس فأنني أفتخر بعملي .							
.22	أثناء قيامي بعملي في المدرسة أشعر بأنني أرغب أن أقوم بكثيـر مـن العمـل المطلوب .							
.23	أحب أن أتحدث عن عملي .							
.24	أشعر بأن عدد حصصي الأسبوعية معقولة.							
.25	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول .							
.26	أشعر بأن دخلي جيد .							
.27	أفكر في الاستمرار بعملي الحالي .							
.28	إذا ما ارتكبت أية مخالفة بغير قصد فإن مديري يساعدني .							
.29	أشعر بأن المكافآت التي أحصل عليها عادلة .							
.30	لا يعتريني الأسف لأنني عملت في هذه المدرسة .							
.31	أشعر بأن مديري يسهل أعمالي .							
.32	أشعر بأن مهنتي تدفعني للتفاؤل							

الملحق (ب)
أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل المعلم الفاضل....

الزميلة المعلمة الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

صممت هذه الاستبانة للتعرف على " الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمـين وعلاقتها بالروح المعنوية " ، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة ، شاكراً لكم تعاونكم ومؤكداً لكم بأن المعلومات اليت تقـدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

واقبلوا فائق الشكر والاحترام

الباحث

خالد عابد حمد

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (   ) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

3- الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐	
1-المؤهل العلمي:	بكالوريوس فأقل ☐	دراسات عليا ☐	
	بكالوريوس ☐	دراسات عليا ☐	
2-العمر:	أقل من 5 سنوات ☐	5 – 10 سنوات سنة ☐	10 سنوات فأكثر ☐
4- مستوى الدراسة	أساسي ☐	اعدادي ☐	ثانوي ☐

الجزء الثاني: مقياس الأنماط الإداري لدى مديري المدارس ، لذا يرجى وضع إشـارة (√) في المربع الذي يوافق خياركم مع العلم بأن تنطبق دائماً تعني (5) وصـولاً إلى لا تنطبق أبداً وتعني درجة واحدة.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون داخل المدرسة					
.2	يشجع المدير المعلمين على إبداء الرأي وحرية التعبير .					
.3	يشجع المدير المعلمين على النقد الموضوعي .					
.4	يشرك المدير جميع المعلمين في النقاش .					
.5	يراعي المدير ظروف وقدرات المعلمين عند توزيع الواجبات .					
.6	يعمل المدير على تنمية النمو المتكامل عند المعلمين .					
.7	ينمي المدير المهارات التفكيرية لدى المعلمين .					
.8	تسود روح الألفة بين المدير والمعلم .					
.9	يعمل المدير على احترام مشاعر المعلمين .					
.10	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية مع المعلمين .					
.11	يشجع المدير المعلمين على الاعتماد على النفس .					
.12	يتحدث المدير مع المعلمين بصفة الأخ والصديق والقدوة لهم .					
.13	يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المعلمين .					
.14	ينمي المدير ميول واهتمامات المعلمين .					
.15	يتعرف المدير على حاجات المعلمين .					
.16	تكون قنوات الاتصال متبادلة بين المدير والمعلمين .					
.17	يتسم المدير بالاتزان الانفعالي داخل المدرسة .					
.18	يقدم المدير تغذية راجعة تعرفه بنتائج عمله .					
.19	يحرص المدير على سير الدوام سيراً روتينياً وفق الأنظمة والتعليمات .					
.20	يفرض المدير رأيه على المعلمين .					
.21	يطبق المدير التعليمات بحرفيتها داخل المدرسة .					
.22	يتسهزئ المدير بآراء وأفكار المعلمين .					
.23	يوزع المدير المسؤوليات دون مراعاة لقدرات المعلمين .					
.24	يتصد المدير أخطاء المعلمين داخل المدرسة .					
.25	يلجأ المدير الى التهديد باستعمال العقوبة .					
.26	تتسم شخصية المدير بالحزم والشدة .					
.27	يرفض المدير أي تغير في الطرائق والأساليب التدريسية .					
.28	يتخذ المدير من الاختبارات المدرسية وسيلة للنيل من بعض المعلمين .					
.29	يتحدث المدير مع المعلمين بصيغة الأمر .					
.30	يحرص المدير على المحافظة على النمط التقليدي كما هو .					
.31	تكون قنوات الاتصال باتجاه هابط (من المدير الى المعلمين) .					
.32	يتجاهل المدير ميول واهتمامات المعلمين .					
.33	ينتقد المدير أداء المعلمين في المدرسة .					

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.34	يحرص المدير على جعل المعلمين يعتمدن عليه .					
.35	يؤمن المدير بأن كل معلم مسؤول عن نفسه داخل المدرسة .					
.36	يهيئ المدير المدرسة حسب أدواته .					
.37	يقوم المدير باصدار القرارات دون تخطيط مسبق .					
.38	يقوم المدير بأعطاء الحرية التامة للمعلمين داخل المدرسة .					
.39	يتساهل المدير في محاسبة المعلمين في حالات عدم الالتزام بحضور المدرسة .					
.40	يعامل المدير المعلمين بازدراء واستخفاف .					
.41	يكثر المدير من السماح للمعلم من الخروج من المدرسة .					
.42	تتدنى قدرة المدير على ضبط طلابه .					
.43	يتجاهل المدير مستويات المعلمين وتحصيلهم .					
.44	يقوم المدير بحل مشكلات المعلمين بصورة جزئية .					
.45	يكثر المدير من المجاملات مع المعلمين على حساب المدرسة .					
.46	تنعدم احترام شخصية المدير من قبل المعلمين .					
.47	يلتزم المدير الحياد إزاء المواقف المدرسية التي تحتاج الى حزم .					
.48	تتسم شخصية المدير بالمزاجية في التعامل مع المعلمين .					
.49	يتجاهل المدير اعطاء أي جهد لتقويم سلوك المعلمين في المدرسة .					
.50	يستهتر المدير بقدرات المعلمين .					
.51	يتجاهل المدير إعطاء تغذية راجعة تعرف بنتائج عمله					

الجزء الثالث: مقياس الروح المعنوية لذا يرجى وضع اشارة (   ) في المربع الذي يوافق خيـاركم مع العلم بأن تنطبق دائماً تعني (5) وصولاً إلى لا تنطبق أبداً وتعني درجة واحدة.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.1	عندما أقوم بعملي أشعر أنني أقوم به بحماس .					
.2	عندما أقوم بعملي أشعر بأنني متفائل .					
.3	عندما أقوم بعملي أحس بأنني أعمل مع أصدقائي .					
.4	عندما أقوم بعملي أحس بالاستقرار .					
.5	أشعر بأن عملي هو العمل الذي أحب أن أؤدية .					
.6	أحس أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة .					
.7	أشعر بأن مدير المدرسة شخص كفء .					
.8	أشعر بأن مدير المدرسة شخص عادل .					
.9	أشعر بأن مدير المدرسة قريب من نفسي .					
.10	أشعر بأنني أشارك في صنع السياسات المتبعة في المدرسة .					
.11	أشعر بأن الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة تتفق مع قناعاتي					
.12	أشعر أنني منتمي الى المدرسة التي أعمل بها .					
.13	أحس بأن العمل في المدرسة يتيح لي الفرص لأثبات ذاتي .					
.14	أشعر بأن علاقاتي مع زملائي في المدرسة جيدة .					
.15	أحرص على الوصول الى المدرسة بالوقت المحدد .					
.16	أتميز بالدقة أثناء تأديتي لعملي .					
.17	أحرص على الحضور الى المدرسة دون تغيب .					
.18	عندما أتغيب عن عملي فأنني أشتاق اليه .					
.19	أشعر بأن المركز الاجتماعي لمهنتي جيد .					
.20	أشعر بأن الخدمات والتسهيلات في المدرسة التي أعمل بها جيدة .					
.21	عندما يدور الحديث عن مهنة التدريس فأنني أفتخر بعملي .					
.22	أثناء قيامي بعملي في المدرسة أشعر بأنني أرغب أن أقوم بكثيـر مـن العمـل المطلوب .					
.23	أحب أن أتحدث عن عملي .					
.24	أشعر بأن عدد حصصي الأسبوعية معقولة.					
.25	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول .					
.26	أشعر بأن دخلي جيد .					
.27	أفكر في الاستمرار بعملي الحالي .					
.28	إذا ما ارتكبت أية مخالفة بغير قصد فإن مديري يساعدني .					
.29	أشعر بأن المكافآت التي أحصل عليها عادلة .					
.30	لا يعتريني الأسف لأنني عملت في هذه المدرسة .					
.31	أشعر بأن مديري يسهل أعمالي .					
.32	أشعر بأن مهنتي تدفعني للتفاؤل					

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	الدكتور حسن الطعاني
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	الدكتور ملوح الخريشا
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	الدكتور نايل الرشايدة
جماعة مؤتة	مناهج وأساليب	الدكتور علي الزعبي
جماعة مؤتة	إدارة تربوية	الدكتورة منيرة الشرمان
جامعة مؤتة	مناهج وأساليب	الدكتور ساري سواقد
جامعة مؤتة	مناهج وأساليب	الدكتورة خضراء الجعافرة
جامعة مؤتة	أساليب لغة عربية	الدكتور سامي القطاونه
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ. د. عمر الهمشري
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية	د. تيسير الخوالدة
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية	د. أحمد الكيلاني
جامعة مؤتة	تربية علمية	الدكتور صبري الطراونه